

# Internal Branding

*En systematisk oversikt over påvirkning av ansattes  
merkevarestøttende engasjement og adferd*

Simen Kristoffer Berg



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid Institutt for  
sosiologi og samfunnsgeografi Det samfunnsvitenskapelige  
fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Juni 2017



# **Internal Branding**

En systematisk oversikt over påvirkning av ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd

©Simen Kristoffer Berg

2017

Internal Branding – En systematisk oversikt over påvirkning av ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd

Simen Kristoffer Berg

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

IV



# Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ systematisk oversikt over internal branding-prosesserens påvirkning på ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd. Internal branding er et relativt nytt og voksende konsept som har fragmentert forskningen på flere måter. Blant annet er det manglende konsensus i litteraturen om konseptets faktiske implikasjoner. Det er likevel noen ting som det er konsensus om i litteraturen om internal branding. Blant annet at kjernen i internal branding-prosesser er å få de ansatte til å *internalisere* organisasjonens merkevare, og ”å leve merkevaren” og dens verdier og holdninger.

Denne masteroppgaven tar sikte på å beskrive forskningen om konseptet internal branding i håp om å forbedre praksis, samt å utvikle større klarhet på feltet generelt. Masteroppgavens hovedproblemstilling er som følger: *Fører internal branding-prosesser til at ansatte i en organisasjon får økt engasjement til merkevaren samt viser merkevarestøttende adferd?* Oppgaven tar altså for seg hva forskningen sier om effekten av internal branding-prosesser fra de ansattes perspektiv, hva som fungerer eller ikke, og om det er noen generelle fellestrekk.

Datasettet som analyseres består av både kvantitativ og kvalitativ data, og ble innsamlet via intensiv litteratursøk i de elektroniske databasene Scopus og ProQuest. Utvalget består av 26 artikler, hvorav over halvparten baserer seg på kvantitative data, og alle stammer fra land med kulturelle likheter. På bakgrunn av teori om internal branding, organisasjonskultur, merkevarebygging, og implementeringsteori, analyseres data fra disse 26 utvalgte artiklene for å belyse hvordan internal branding-prosesser påvirker ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd.

Studiens hovedfunn er at forskningen på feltet indikerer at internal branding-prosesser har oftere positiv påvirkning på ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd, men på grunn av manglende forskning på flere områder blant de utvalgte artiklene kan dette vanskelig kan generaliseres. Likevel er det flere sammenlignbare fellestrekk i artiklene som ser ut til være viktige aspekter for vellykkede internal branding-prosesser:

**Ledelsens funksjon.** For at internal branding-prosessen skal implementeres på en best mulig måte, viser artiklenes resultater til at ledelsen selv må levere væremåte og tale som tilsvarer ønsket endring. Det er også ledelsens ansvar å tilrettelegge for implementeringsprosessen ved å skape fora for kommunikasjon, slik at de ansattes ønsker, synspunkter, og lignende blir hørt og sett.

**Medvirkning og samskaping.** Inkludering og medvirkning av de ansatte i merkevarebyggingen viser seg å være avgjørende for vellykket implementering av internal branding-prosesser. Dette øker sjansen for at de ansatte føler et personlig eierskap og tilknytning til merkevaren, og øker dermed sjansen for at merkevaren blir internalisert. Det er også viktig for at merkevarebyggingen og organisasjonens verdier og mål skal reflektere praksis.

**Organisasjonskultur.** Organisasjonskultur som foster åpenhet og inkludering av alle ansatte har stor positiv effekt på merkevarestøttende engasjement og adferd. Dette øker også ansattes trivsel på arbeidsplassen, ifølge flere av de utvalgte artiklene.

**Bransjespesifisitet.** Noen bransjer har lettere for å adoptere nye organisatoriske trender, og disse er også mer fremtredende i forskningen om internal branding. Majoriteten av de utvalgte artiklene tar for seg tertiærnæringer og bransjer som historisk sett oftere adopterer nye management teknikker og -trender. De utvalgte artiklene indikerer også at det er manglende forskning på internal branding-prosessers effekt på ansatte i offentlige virksomheter.





# Forord

Klokken er nå 23:49 den nest siste dagen før innleveringsfrist. Etter å ha kranglet med den merkelige formatteringen til malen som denne oppgaven er innskrevet i over *fire timer*, har jeg endelig fått riktig sidetall (om kanskje på feil sted) overalt. Med det sier jeg meg også ferdig med min masterutdanning. Litt bittersøtt med tanke på at en fase av livet er over, men på den andre siden føler jeg meg spent og klar for en ny epoke.

Først vil jeg rekke en stor takk til min veileder Lars Klemsdal. Tusen takk for utallige gode tilbakemeldinger og kommentarer. Du har hjulpet meg mye gjennom hele prosessen, og jeg har aldri fått så mange konstruktive tilbakemeldinger av noen veileder tidligere.

Takk til mamma og Espen for at dere har roet meg ned, støttet meg gjennom en utrolig hektisk periode med mye jobbing og skolearbeid, samt at dere gadd å korrekturlese litt for meg. Jeg må også takke bibliotekarene på HumSam-biblioteket. Deres tips i litteratursøk og metodeveiledning har vært avgjørende for denne oppgaven, så tusen takk.

Sist og ikke minst vil jeg takke min samboer Andrea. Du har hjulpet meg utrolig masse! Om jeg hadde forholdt meg noenlunde tilregnelig uten deg er ikke godt å si. Takk for at du tok deg tid til å korrekturlese hele min oppgave, og kom med tips og tilbakemeldinger. Selv om du selv var i innspurten med din egen masteroppgave.

Etter utallige timer med slit og frustrasjon, kan jeg endelig si at sluttproduktet er verdt det. Jeg er stolt over denne masteroppgaven, og jeg håper denne studien kan være til inspirasjon for både praktikere og akademikere.

Oslo, 14. Juni 2017

Simen Kristoffer Berg



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	TIDLIGERE STUDIER	2
1.2	PROBLEMSTILLING	3
1.3	OPPGAVENS STRUKTUR	4
<b>2</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>5</b>
2.1	INTERNAL BRANDING	5
2.1.1	INTERNAL BRANDING-PROSESSENS EFFEKT PÅ ANSATTE	7
2.2	ORGANISASJONSKULTUR	10
2.2.1	SUBKULTURER OG FAKTORER SOM PÅVIRKER ORGANISASJONSKULTUR	10
2.2.2	SKAPE ORGANISASJONSKULTUR?	12
2.3	MERKEVAREBYGGING	13
2.3.1	INTERN MARKEDSFØRING	14
2.3.2	ORGANISASJONENS VERDIER OG VISJON	15
2.4	IMPLEMENTERINGSTEORI	16
2.4.1	KOMPATIBILITETSGAP	16
2.4.2	CONTINGENCY THEORY OG INKLUDERING AV DE ANSATTE	17
2.5	OPPSUMMERING AV TEORETISK RAMMEVERK	18
<b>3</b>	<b>METODE</b>	<b>20</b>
3.1	SYSTEMATISK OVERSIKT	20
3.2	SØKESTRATEGI OG OPERASJONALISERING	21
3.2.1	UTVELGELSESKRITERIER	21
3.2.2	DATABASER	22
3.2.3	SØKEORD, TERMER OG AVGRENSINGER I SØK I DATABASENE	23
3.2.4	DATA MANAGEMENT	24
3.2.5	SØKERESULTATER OG ANTALL ARTIKLER	24
3.3	BESKRIVELSE AV UTVALGTE ARTIKLER	25
3.3.1	TABELL OVER FOKUSOMRÅDENE TIL DE UTVALGTE ARTIKLENE	27
3.4	ANALYTISK FREMGANGSMÅTE	28
3.5	RELIABILITET OG VALIDITET	28
3.6	ETISKE BETRAKTNINGER	30
3.7	UTFORDRINGER OG BEGRENSNINGER	31
<b>4</b>	<b>RESULTATER OG ANALYSE</b>	<b>33</b>
4.1	FØRER INTERNAL BRANDING-PROSESSER TIL ØKT BRAND COMMITMENT OG BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR BLANT ORGANISASJONENS ANSATTE?	33
4.1.1	OM INTERNAL BRANDING-PROSESSER FØRER TIL ØKT ENGASJEMENT OG ENDRET ADFERD	34
4.1.2	ASPEKTER BAK ARTIKLENS RESULTATER OM ANSATTES ENGASJEMENT OG ADFERD	36
4.1.3	VIKTIGHETEN AV MERKEVARESTØTTENDE ENGASJEMENT OG ADFERD IFØLGE DE UTVALGTE ARTIKLENE	40
4.2	FAKTORER FOR VELLYKKET INTERNAL BRANDING-PROSESS	41
4.2.1	RESULTATENE TIL DE UTVALGTE ARTIKLENE SORTERT ETTER UNDERSØKTE FAKTORER	41
4.2.2	LEDELSENS FUNKSJON I IB-PROSESSEN	45
4.2.3	SAMSKAPING OG MEDVIRKNING	47
4.2.4	ORGANISASJONSKULTUR	49
4.3	BRANSJESPEISIFISITET	51

4.3.1	BESKRIVELSE AV DE FORSKJELLIGE BRANSJENE I DE UTVALGTE ARTIKLENE.....	51
4.3.2	FORSKJELLIGE YRKER OG PROFESJONER – FORSKJELLIGE BEHOV.....	52
4.3.3	INTERNAL BRANDING I OFFENTLIGE VIRKSOMHETER.....	55
4.3.4	YRKER MED DIREKTE KUNDEKONTAKT OG RESULTATER.....	56
<b>5</b>	<b>DISKUSJON.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1</b>	<b>KONKLUSJON OG HOVEDFUNN .....</b>	<b>58</b>
5.1.1	LEDELSE, MEDVIRKNING OG ORGANISASJONSKULTUR SOM DE VIKTIGSTE FAKTORENE.....	59
5.1.2	BRANSJE OG ARBEIDSSITUASJON PÅ INTERNAL BRANDING-PROSESSER – PASSER DET FOR ALLE?.....	60
5.1.3	HVA ER MÅLET TIL ORGANISASJONER MED IB-PROSESSER? .....	61
<b>5.2</b>	<b>TEORETISKE IMPLIKASJONER.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3</b>	<b>PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....</b>	<b>65</b>
<b>5.4</b>	<b>VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>66</b>
	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>68</b>
	<b>VEDLEGG A – SØKEORD, DATO OG RESULTATER.....</b>	<b>81</b>
	<b>VEDLEGG B – ARTIKLER I SCREENING STEG II .....</b>	<b>82</b>
	<b>VEDLEGG C – LISTE OVER UTVALGTE ARTIKLER MED OPPSUMMERING.....</b>	<b>87</b>
	<b>VEDLEGG D - UTVALGTE ARTIKLERS UTVALG, BRANSJE OG REFLEKSJONER .....</b>	<b>95</b>
	<b>VEDLEGG E – RESULTATER ETTER FAKTORER.....</b>	<b>101</b>
	<b>VEDLEGG F – RESULTATER ETTER BRANSJE .....</b>	<b>103</b>
	<b>VEDLEGG G – RESULTATER ETTER KUNDEKONTAKT .....</b>	<b>104</b>
	<i>FIGUR 1: FORESLÅTT FREMSTILLING AV RAMMEVERKET TIL INTERNAL BRANDING-PROSESSEN .....</i>	<i>7</i>
	<i>FIGUR 2: TRE MODELLER FOR ORGANISASJONSKULTUR.....</i>	<i>11</i>
	<i>FIGUR 3: MODELLER FOR HÅNDBTERING AV KOMPATIBILITETSGAP .....</i>	<i>17</i>
	TABELL 3.1: OVERSIKT OVER ANTALL ARTIKLER I HVERT STEG I SCREENING-PROSESSEN .....	25
	TABELL 3.2: OVERSIKT OVER FOKUSOMRÅDENE TIL DE UTVALGTE ARTIKLENE .....	27
	TABELL 4.1: RESULTATER TIL DE UTVALGTE ARTIKLENE OM BCB .....	35
	TABELL 4.2: RESULTATER TIL DE UTVALGTE ARTIKLENE OM BC .....	35





# 1 Innledning

Arbeidslivet i dag er i stor utvikling, og arbeidstakere merker ofte et press på å utvikle seg. Finanskrisen på slutten av 2000-tallet spredte en panikk som har brakt stor spredning mange nye ideer, teknikker og managementtrender (NTB, 2015). Det har vært et stadig økende fokus på å skille seg ut blant sine konkurrenter de seneste årene. Dette har tidligere vært sett på som en ren markedsføringsoppgave, men har i den seneste tiden gått over til å inkludere HR og ledelse generelt (Punjaisri, Wilson, & Evanschitzky, 2008). For å skille seg ut, og å klargjøre hva de står for som organisasjon, formulerer de en visjon, misjon og kjerneverdier.

Viktigheten av at organisasjonen implementerer sine mål, visjon, misjon og verdier hos sine ansatte understrekes ofte i bøker og artikler om organisasjonsteori (Edwards, 2005, s. 266). Hensikten er å skape ansatte som kan representere organisasjonens ønskede image og/eller merkevare. Denne prosessen kalles for *internal branding* eller *employee branding*. Kjernen i disse begrepene er å få ansatte til å internalisere organisasjonens verdier og merkevare (Saleem & Iglesias, 2016). Begrepene er oftest brukt synonymt, men det er begrepet *internal branding* som er mest kjent og skrevet om (Aurand, Gorchels, & Bishop, 2005; Saleem & Iglesias, 2016). Av den grunn brukes *internal branding* som hovedbegrep videre i denne masteroppgaven.

Internal branding skjer gjennom ulike kanaler, deriblant interne årsmøter, medarbeidersamtaler, symbolikk, nyhetsbrev og flere andre fora og arenaer for kommunikasjon (Miles & Mangold, 2004). Internal branding kan ses i sammenheng med andre teorier og begreper innen flere fagområder som har lignende formål, som for eksempel kulturledelse, organisatorisk identitet, employer branding, *workplace branding*, *internal marketing* og *employee branding*. Disse begrepene har til felles at de alle handler om implementering og endring av organisasjonskultur.

På tross av at *internal branding* (IB) er et begrep som er knapt 20 år gammelt er det raskt blitt velkjent og ofte skrevet om. Derimot er det ikke konsekvensene av IB-prosesser vel beskrevet (Edwards, 2005, s. 266; Miles & Mangold, 2005; Punjaisri & Wilson, 2007). Imidlertid er det gjort flere studier i de seneste årene som beskriver IB-prosessen som undersøker om organisasjonens verdier faktisk har blitt implementert hos de ansatte (MacLaverly, McQuillan & Oddie, 2007; Miles & Mangold, 2005; Sartain, 2005).

## 1.1 Tidligere studier

Som nevnt er kjerneformålet med IB å få ansatte til å internalisere merkevaren. En ofte sitert teori sier at merkevarestøttende engasjement og oppførsel hos de ansatte er en indikasjon på at merkevaren er internalisert (Burmamann & Zeplin, 2005). Internal branding hevdes å gi stort utbytte for alle organisasjoner når det gjelder blant annet turnover, medarbeidertilfredshet, bedre servicekvalitet og kundelojalitet (King & Grace, 2008; Miles & Mangold, 2004). Flere har stilt spørsmål om IB i det hele tatt fungerer eller ikke, selv om de aller fleste akademikere stiller seg positivt til IB (Mitchell, 2002). Noen kritikere mener derimot at det kan ses på som en måte å hjernevaske sine ansatte, og det er stilt spørsmål ved hvorvidt IB er hensiktsmessig for organisasjonen, altså om det er noe som organisasjonen faktisk tjener på (Cushen, 2009).

Ut fra det jeg kan finne er det kun én systematisk oversikt som tar for seg litteraturen om IB. Denne oversikten av F. Z. Saleem og O. Iglesias (2016) tar for seg den fragmenterte begrepsbruken på feltet, og forsøker å skape et konseptuelt rammeverk om IB. Målet med Saleem og Iglesias' systematiske oversikt var å klargjøre hva internal branding er, og hva slags komponenter det omfatter. Et annet mål var å skape en oppdatert definisjon av IB som inkluderer funnene fra litteraturen. Deres definisjon av internal branding lyder som følger:

*"Internal Branding is the process through which organizations make a company-wide effort within a supportive culture to integrate brand ideologies, leadership, HRM, internal brand communications and internal brand communities as a strategy to enable employees to consistently co-create brand values with multiple stakeholders."*

(Saleem & Iglesias, 2016, s. 50).

Ifølge denne definisjonen er IB en intern integrering av merkevaren hos de ansatte. Samtidig muliggjør internal branding for at de ansatte kan samskape merkevaren med *"flere interessenter"*. Dette er en vid definisjon av begrepet, men er brukt som hovedinspirasjonskildene for definisjonen av internal branding i denne oppgaven:

*Internal branding defineres i denne oppgaven som en kontinuerlig intern prosess for integrering av organisasjonens verdier, målsettinger og merkevare hos alle ansatte, med mål om at dette skal internaliseres av og sammenfalle med de ansatte.*



Saleem og Iglesias' systematiske oversikt gir en oppsummering av hvordan internal branding defineres og brukes innen forskningen. Imidlertid tar ikke Saleem og Iglesias for seg hva forskningen sier om utfallet av internal branding-prosesser, selv om mange av studiene som er inkludert i deres systematiske oversikt undersøker nettopp. Det finnes altså så vidt jeg er bekjent ingen oversikt over resultatene fra internal branding-prosesser. Nettopp dette tomrommet er hva denne studien har som formål å fylle.

## 1.2 Problemstilling

Kjernen i internal branding er som sagt å få de ansatte til å internalisere organisasjonens merkevare og verdier som sine egne. Positive endring i ansattes merkevarestøttende *engasjement* og *oppførsel* foreslås ofte som indikasjoner for at IB-prosessen er vellykket og at merkevaren er internalisert (Burmamann & Zeplin, 2005; Ind, 2007, s. 60; Miles & Mangold, 2004). Mye forskning er gjort om utfallet av IB-prosesser, også fra de ansattes ståsted. Hovedmålet med denne masteroppgaven er å oppsummere hva denne forskningen sier om hva som fungerer og ikke med IB-prosesser. Problemstillingen for denne systematiske oversikten er som følger:

***Fører IB-prosesser til at ansatte i en organisasjon får økt engasjement til merkevaren samt viser merkevarestøttende adferd?***

De underliggende forskningsspørsmålene er:

- Hvilke faktorer innen IB-prosesser påvirker endringer i ansattes oppførsel og engasjement?
- Er det vesentlig forskjell i IB-prosessers effekt når man ser på arbeidssituasjonen til de ansatte?

Metoden som brukes er en *systematisk oversikt*. Metoden er ideell for å identifisere og analysere den aktuelle forskningen på temaet ut fra en spesifikk problemstilling. En systematisk oversikt over feltet bidrar til å forbedre praksis ved å vise hva som er adressert til nå, samt å utvikle mer klarhet og forening i feltet.

### **1.3 Oppgavens struktur**

Masteroppgaven er delt inn i fem hovedkapitler; innledning (kap. 1), teoretisk bakgrunn (kap. 2), metode (kap. 3), resultater og analyse (kap. 4), og diskusjon (kap. 5). I det teoretiske rammeverket legges grunnlaget for å besvare analysen. Her legger jeg frem hvordan og hva slags teori som kan brukes for å belyse problemstillingen. I metodekapittelet forklarer jeg fremgangsmåten som er brukt for å besvare problemstillingen, samt hvordan dataen er innhentet, behandlet og analysert. I kapittel 4 besvarer jeg problemstillingen ved at resultatene blir presentert og analysert mot det teoretiske rammeverket. Til sist vil jeg i kapittel 5 bygge videre på analysen ved å gi en konklusjon på oppgavens problemstilling, og jeg presenterer kort oppgavens hovedfunn. I det siste kapittelet diskuterer jeg i tillegg studiens mulige teoretiske og praktiske implikasjoner, samt hvordan den kan inspirere til videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet presenterer det teoretiske rammeverket for oppgaven. Formålet med kapitlet er å fremlegge teoretiske perspektiver som kan besvare problemstillingen. For å besvare oppgavens problemstilling vil jeg først utlegge internal branding som begrep. Deretter vil jeg se nærmere på hva vi kan anta om hva slags effekt IB-prosesser vil kunne ha på en organisasjon. Jeg skal både ta for meg antagelser om effekt direkte på ansattes engasjement og adferd, og hvordan man kan forestille seg at IB-prosesser virker via organisasjonskultur. Del tre handler om merkevarebygging og diskuterer fokuset på blant annet begrepet *internal marketing*, samt organisatoriske kjerneverdier og visjoner. Siste del handler om hvordan implementering av prosesser og teknikker kan gjøres, samt hvordan dette påvirker de ansatte. Hensikten er å presentere teori som er relevant for problemstillinger, og som blir ledende for den senere analysen.

### 2.1 Internal Branding

Internal Branding (IB) har ingen allment aksepterte definisjoner, selv om det finnes mange forsøk på å definere begrepet (Edwards, 2005, s. 266; MacLaverly mfl., 2007; Miles & Mangold, 2004; Punjaisri & Wilson, 2007). Konseptet kan ses på som en bro mellom organisatorisk planlagt strategi, og den faktiske utførelsen av strategien (MacLaverly mfl., 2007). Et sentralt poeng ved IB, som flere akademikere og praktikere er enige i, er at ansatte internaliserer organisasjonens verdier og holdninger som sine egne (Aurand mfl., 2005; Saleem & Iglesias, 2016; Theurer, Tumasjan, Welp, & Lievens, 2016). Det vil si at ansatte ikke bare er klar over organisasjonens merkevare, visjon og verdier ved å kunne resitere dem, men heller at de adopterer verdiene som sine egne og lever gjennom disse.

Sentrum av merkevarens identitet er organisasjonens visjon, verdier og kultur (F. Harris & de Chernatony, 2001). En kongruens mellom ansattes verdier og organisasjonens tilsier at ansatte har internalisert merkevarens identitet som sin egen. Dette skaper en konsistens i hvordan merkevaren blir praktisert ovenfor kunder, ansatte og interessenter (MacLaverly mfl., 2007). Ved å skape slik konsistens vil det potensielt gi stor verdi til organisasjonen ved at det skaper flere og mer fornøyde kunder, samt at det skaper større arbeidstilfredshet blant ansatte (Miles & Mangold, 2004; Saleem & Iglesias, 2016).

Ofte knyttes IB til det å få ansatte til ”å leve merkevaren”, som nylig har blitt popularisert blant annet med den bestselgende management-boken *Living the brand* (først publisert i 2001) av Nicholas Ind. Denne tilknytningen kommer fra IBs formål om å få de ansatte til å internalisere organisasjonens verdier, visjon og image som sine egne. Dermed kan det sies at målet er å få de ansatte til å være levende symboler for organisasjonens merkevare (Punjaisri & Wilson, 2007).

IB kan sies å virke på tre nivåer:

- Kommunisere merkevaren effektivt til ansatte
- Demonstrerer merkevarens relevans og verdi
- Kobling mellom hver jobb i organisasjonen for å sikre en vellykket profilering av essensen av merkevaren

(Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002)

Tidligere ble IB sett på som en ren markedsføringsoppgave, men har i de seneste årene blitt bredere integrert på tvers av ulike disipliner som markedsføring, ledelse og HR (Punjaisri mfl., 2008). IB er heller ikke kun ansett noe som er kun viktig for ansatte med kundekontakt, men er ment for alle ansatte og yrkesgrupper i hele organisasjonen og i alle bransjer (Burmam & Zeplin, 2005; Kotler & Keller, 2016, s. 60-62). Alle ansatte i organisasjonen skal inkluderes i IB-prosesser, og kan alle dra nytte av det:

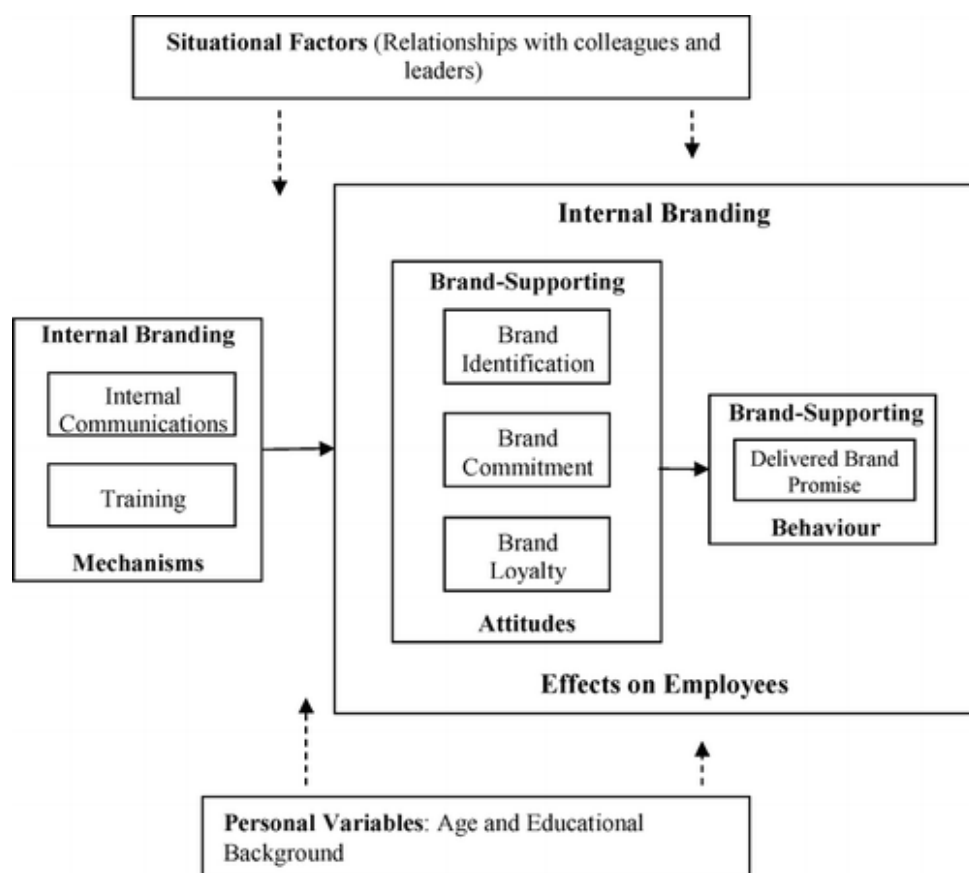
*”Customer brand experience is driven by all customer-brand touch points, and many of these are determined by employees – not only those in the marketing department, but all employees [...] For this reason all employees need to be familiar with the brand identity concept and be committed to live the brand internally and externally.”* (Burmam & Zeplin, 2005, s. 281)

IB-prosesser og aktiviteter består hovedsakelig av å informere og å lære organisasjonens ansatte om merkevaren, samt å inspirere dem til å bidra i merkevarebyggingen (Kotler & Keller, 2016, s. 427).

### 2.1.1 Internal Branding-prosessens effekt på ansatte

Internal branding har sin teoretiske forankring i markedsføring, men i praksis må flere avdelinger og fagområder involveres i hele IB-prosessen (MacLavery mfl., 2007). Den intenderte effekten av IB-prosesser er at ansatte viser holdninger som støtter merkevaren. At en ansatt støtter organisasjonens merkevare vil si at han/hun *identifiserer seg med, er lojal til, og er engasjert i merkevaren*. Dette igjen gjør at ansatte støtter merkevaren gjennom oppførsel (*brand supporting behavior* eller *brand citizenship behavior*), som fører til at løftene ved merkevaren er gitt (Punjaisri mfl., 2008; Saleem & Iglesias, 2016). En visualisering av rammeverket til IB er fremstilt i *figur 1*.

Noen av fordelene ved IB er at det skaper større engasjement og arbeidstilfredshet blant de ansatte. En annen fordel og sentralt poeng er at IB-prosesser skaper en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen og merkevaren som gjør at organisasjonen oppfyller merkevareloftet til sine kunder (Kotler & Keller, 2016, s. 427; Sinding, 2004, s.106). Poenget er at når ansatte føler større tilknytning og glede til jobben, hjelper det organisasjonen med å skape større verdi, og videreutvikler merkevaren.



Figur 1: Foreslått fremstilling av rammeverket til internal branding-prosessen (figur av Punjaisri mfl., 2008)

Holdningene som figur 1 viser som merkevarestøttende holdninger er alle tilknyttet personlig oppfatning og følelser:

- *Merkevareidentifikasjon (brand identification eller brand identity (BI))* kan beskrives som en persons oppfatning av en viss enhet med en merkevare, og dermed en tilknytning mellom selvdefinisjon, organisasjonen og dens merkevare (Kuenzel & Halliday, 2010).
- *Brand commitment (BC)* kan defineres som en følelsesmessig eller psykologisk tilknytning til en merkevare (Beatty & Kahle, 1988). Det er en følelsesmessig involvering i merkevaren som motiverer til å handle i tråd med denne (Warrington & Shim, 2000, s. 762). Denne handlingen kan for eksempel være å leve aktivt etter merkevaren, eller fremstille det merkevaren lover utad.
- *Brand loyalty* er tett knyttet til BC, og kan enkelt defineres som et partisk valg eller adferd mot en distinkt merkevare (Tucker, 1964, s. 32). Altså å være lojal mot en organisasjon og dens merkevare ved å fremstille merkevaren utad, samtidig som man ønsker å forbli i organisasjonen.

Verktøyene som brukes i IB-prosessen kan inkludere, men er ikke begrenset til, intern kommunikasjon (nyhetsbrev, videoer, allmøter, osv.), trening og opplæring, ledelsespraksis, samt belønning og anerkjennelse (Devasagayam, Buff, Aurand, & Judson, 2010; MacLaverly mfl., 2007; Matiatou, 2015; Miles & Mangold, 2004; Punjaisri mfl., 2008). Intern kommunikasjon samt konsistens i den ønskede fremstillingen av merkevaren er faktorene som oftest ses på de viktigste utfordringene og aktivitetene innen IB-prosesser. IB krever både en tverrfaglig tilnærming, og samarbeid på tvers av avdelinger (MacLaverly mfl., 2007; Punjaisri mfl., 2008). Ved å inkludere flere fagområder får man et bredere perspektiv som forhåpentligvis både tar hensyn til organisasjonens og de ansattes behov.

En av de oftest siterte kildene på kjernekonstruksjonen til IB er av Christoph Burmann og Sabrina Zeplin. De argumenterer at en merkevare "[...] må representeres på en konsistent og kontinuerlig måte for at det skal være å stole på" (min oversettelse fra engelsk, hentet fra Burmann & Zeplin, 2005, s. 279). For å gjøre dette, må ansatte vise merkevarestøttende engasjement (BC). Dette skaper en psykologisk prosess som leder til "riktig oppførsel" for å representere merkevaren, som kalles Brand Citizenship Behavior (BCB) (Burmann & Zeplin,

2005). For Burmann og Zeplin er det altså BC som er den viktigste indikatoren og faktoren for BCB (Burmann & Zeplin, 2005). Det er også denne tilnærmingen til internal branding som danner bakgrunnen for oppgavens hovedproblemstilling. Denne tankegangen kan tyde på at det alltid kun er én riktig måte å representere merkevaren på. Imidlertid handler BCB mer om at den enkelte ansatte eller leder *oppfatter* oppførselen som støttende for merkevaren, og at det ikke er noen definitiv korrekt oppførsel (Burmann & Zeplin, 2005; Punjaisri mfl., 2008; Saleem & Iglesias, 2016). Med dette i tankene kan man si at BCB altså ikke er noe som er absolutt. Det handler mer om hvordan ansatte og ledere *tolker* organisatoriske verdier, normer og merkevare, samt hvordan dette oversettes i praksis.

For å generere BC og BCB må organisasjonen ha merkevaren i tankene under rekrutteringsprosessen. Merkevaren må dessuten kommuniseres gjennom flere nivåer og fora, og det er viktig at toppledelsen går frem som eksempel i både tale og praksis (Burmann & Zeplin, 2005). Burmann og Zeplin går ikke nærmere inn på hvordan merkevaren skal implementeres. De antyder imidlertid at IB-prosessen, og de organisatoriske verdiene, er noe som skapes av toppledelsen, og skal implementeres ovenfra-ned.

Det er derimot flere som har diskutert hvordan merkevaren skal implementeres, og det er flere forskjellige syn på dette. For eksempel skriver Miles og Mangold (2004) at det er ledelsen som bestemmer merkevarens verdier, og den ønskede merkevareidentiteten. Dette skal da kommuniseres godt, og læres bort til de ansatte slik at de blir myndiggjort til å levere dette utad (Miles & Mangold, 2004). Et annet perspektiv forklarer derimot viktigheten av samskaping av merkevaren og dens verdier, og at de ansattes medvirkning i denne prosessen er sentralt (Saleem & Iglesias, 2016). Implisitt i det sistnevnte perspektivet er tankegangen at ansattes verdier og holdninger lettere sammenfaller med organisasjonens når de selv er med å definere den. Dermed får de også økt engasjement og merkevarestøttende adferd.

Flere empiriske studier har vist at økt engasjement hos ansatte gir flere fordeler for organisasjoner. Blant annet er det hevdet at økt engasjement hos organisasjonens ansatte senker sykefravær, ved at det minsker psykologisk press og belastning. Andre påviste fordeler er at det øker arbeidsglede, samt at økt engasjement ofte kjennetegnes ved en vilje til ekstra ytelse (Brøgger & Salomon, 2013). Slike empiriske funn understøtter de teoretiske kjernekonstruksjonene av IB, som kjernekonstruksjonen til

Burmann og Zeplin. Det understøtter også flere av de teoretiske fordelene ved IB-prosesser.

Flere teoretikere poengterer at ønsket oppførsel ikke kan garanteres. Harris (2007, s. 185) sier at ”konsistent oppførsel kan ikke fås på resept.” I stedet oppfordrer Harris (2007) til å fostre BCB via langsiktig tenkning, hvor det fokuseres på å skape godt miljø for sosialisering og relasjonsbygging blant ansatte. Positive konsekvenser ved en slik langsiktig tenkning vil være at de ansatte blir tryggere på hverandre, og at de blir mindre redde for å feile.

## 2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et velkjent, men relativt ungt begrep, som først ble et fenomen på 1980-tallet (Hudrea, 2006, s. 47). Vi kan tenke på organisasjonskultur som summen av organisasjonsmedlemmenes verdier, antagelser, forventninger, holdninger, adferd eller væremåte (Troye & Øgaard, 2014, s. 257). Organisasjonskultur er vanskelig å definere, men Edgar Scheins definisjon er nok den som er mest referert (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 118):

*”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.”* (Schein, 1985, s. 9, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2003, s. 118)

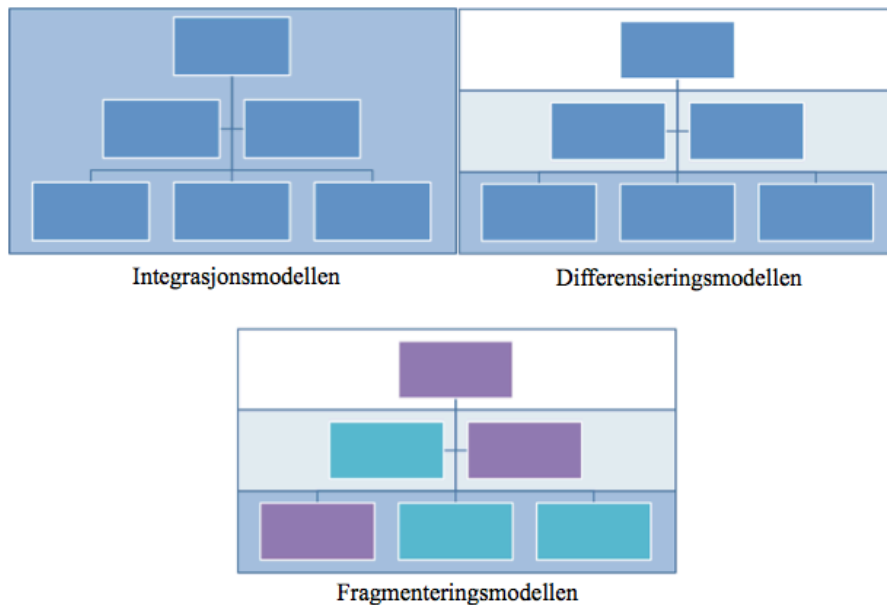
Fra Scheins definisjon kan man si at organisasjonskultur ikke nødvendigvis er likt i hele organisasjonen, men at det kan være flere kulturer innen den samme organisasjonen. Det vil være noe som man må være klar over i en IB-prosess. Det kommer også frem i definisjonen at kultur kommer fra en gruppes innlærte løsninger på problemstillinger.

### 2.2.1 Subkulturer og faktorer som påvirker organisasjonskultur

Joanne Martin bruker tre modeller for organisasjonskultur for å vise hvordan kulturen kan forklares i struktur. Disse tre modellene illustreres i figur 2. Den første modellen kalles *integrasjonsmodellen*, hvor organisasjonen kan sies å ha en felles kultur. Den andre modellen – *differensieringsmodellen* – beskriver hvordan organisasjoner er delt inn i flere ulike



kulturer, som kan kalles *subkulturer*. Den tredje og siste modellen kalles *fragmenteringsmodellen*. Denne modellen beskriver hvordan samme personen kan være medlem av flere subkulturer i samme organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 134).



Figur 2: Tre modeller for organisasjonskultur (kilde: Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 135)

For enhver gruppe mennesker er det forskjellige faktorer som både bevisst og ubevisst påvirker kulturen. *Den nasjonale kulturen* i landet organisasjonen opererer i er en faktor som påvirker organisasjonen (Hofstede, 2001, s. 1). Det er f.eks. vanskelig å forestille seg Disney og McDonalds uten amerikansk kultur. *Profesjonskulturen* til ansatte gjør at de tar med seg forskjellige tenkemåter (Troye & Øgaard, 2014, s. 257). For eksempel kan en ingeniør og jurist tenke om de samme utfordringer fra forskjellige perspektiver og metoder selv om de opererer i den samme organisasjonen. *Bransje* er også en faktor som kan påvirke organisasjonskultur (Troye & Øgaard, 2014, s. 257). For eksempel kan det være at et gjennomsnittlig konsulentbyrå oppfatter at kursing og kompetanseutvikling av sine ansatte som viktigere og mer presserende enn et flyttebyrå. Det kan i tillegg tenkes at *sterke, visjonære ledere* preger organisasjonskultur gjennom sine egne verdier, tenke- og væremåter (Troye & Øgaard, 2014, s. 258).

I en IB-prosess vil det dermed være viktig å skaffe innblikk i organisasjonens forskjellige kulturer for å se hvordan merkevaren er i praksis, og hvordan en potensiell endringsprosess vil bli mottatt. Profesjonskulturen kan tenkes å oversettes til forskjellige avdelinger innen en organisasjon (Troye & Øgaard, 2014, s. 257). Forskjellige avdelinger er som regel

sammensatt av personer med lignende profesjonell og akademisk bakgrunn. Dermed kan disse fort bli sin egen lille ”stamme” innen den samme organisasjonen, med sin tolkning av merkevaren, samt egne forutsetninger for påvirkning av engasjement og adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 136). Organisasjonskulturen avhenger mye på hvordan organisasjonen er strukturert og organisert (Klev & Levin, 2012, s. 167-168), og det er derfor viktig å ha godt forståelse av dette i en IB-prosess.

For å være best mulig rettet mot IB-prosesser, er det nyttig å ha en kultur som er åpen for læring. Ofte kan suksessfulle organisasjoner raskt gå i en ”kompetansefelle” hvor man kan bli for opptatt av hva som har fungert tidligere, til at man klarer å omstille seg til endringer i markedet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 326). Dette er i teknologiverdenen ofte kalt ”Kodak-effekten” (Kain, 2012). For å unngå å gå i kompetansefella, er det en generell antagelse at en organisasjonskultur for læring vil kunne hjelpe til med nødvendige organisatoriske omstillinger. For å klare dette må man oppmuntre til åpenhet ovenfor erfaringer, vilje til å akseptere feil, og å lære av de feilene som begås. Det må i tillegg være tett og flytende informasjon mellom alle aktørene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 344). En slik tilnærming til organisasjonskultur kan øke sannsynligheten for en suksessfull implementering av IB-prosesser, og øke merkevarestøttende engasjement og adferd hos de ansatte.

Det å tilpasse organisasjonskultur til den overordnede strategien er noe som implisitt ligger i *contingency theory*, som blir behandlet i delkapittel 2.4.2. Men hvis ikke denne strategien blir implementert på en ordentlig måte kan det føre til at det dannes flere sub- og motkulturer i organisasjonen som motvirker seg endringen. Tankegangen om å kunne skape og å påvirke organisasjonskultur på en slik måte er derimot en kontroversiell påstand i litteraturen (Palthe & Kossek, 2003).

### **2.2.2 Skape organisasjonskultur?**

Hvorvidt organisasjonskultur er noe som kan formes etter eget ønske er mye omdiskutert. Det finnes stort sett to teoretiske motpoler om organisasjonskultur. På den ene siden har man teoretikere som har en mer instrumentell og normativ tilnærming, mens på den andre er det en mer organisk og kritisk tilnærming. I den instrumentelle tilnærmingen mener teoretikerne at organisasjonskultur er noe som kan aktivt endres på og som kan påvirkes etter eget ønske. I

den organiske tilnærmingen derimot, mener teoretikerne at organisasjonskultur er noe som vokser frem naturlig fra en hvilken som helst gruppe, og er ikke noe man kan endre etter ønske.

En overveldende majoritet av teoretikere er enige i at organisasjonskultur, i likhet med kultur generelt, ikke er noe som kan vedtas eller bestemmes (Troye & Øgaard, 2014, s. 256). I beste fall kan organisasjonskultur påvirkes til en viss grad. Mange studier har likevel funnet at organisasjonens verdier og artefakter, samt hvordan organisasjonen kommuniserer disse, påvirker organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 120-121; Perrow, 2014, s. 255). Hvordan organisasjonen kommuniserer påvirker også i hvilken grad ansatte identifiserer seg med organisasjonen (Collins & Porras, 1995; Troye & Øgaard, 2014). Tanken om slik styring av kultur og sosialisering kan derimot virke uetisk. Noen kritikere vil betrakte det nærmest som hjernevasking ved at den enkeltes holdninger og verdier endres, uten at man selv er klar over det (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 123).

Noen studier har rettet oppmerksomhet mot hvordan kultur påvirker ansattes tanker om organisasjonen, og i hvilken grad de identifiserer seg med denne (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 120). Organisasjoner ønsker å fremstille seg på en spesifikk måte, både ovenfor interne og eksterne interessenter. Dette er både for å bygge opp og vise sin egen identitet, samt å skille seg ut i mengden. Slike aktiviteter kalles *merkevarebygging* og er noe som undersøkes nærmere i neste delkapittel.

## 2.3 Merkevarebygging

Merkevarebygging (oversettes til *branding* på engelsk) er alle aktiviteter som skaper, posisjonerer, opprettholder og videreutvikler mentale bilder av en merkevare i folks bevissthet. Det legges vekt på å kommunisere merkevarens image slik at den ”faller i smak” hos den utvalgte målgruppen (Vikøren & Pihl, 2013). Merkevarebygging handler altså om å skape assosiasjoner og en dypere mening ved en merkevare hos sine interessenter.

Å vinne kundenes preferanse, lojalitet og gjenkjøp er målet med merkevarebygging. Et poeng for å få til dette er å se på kundene som ”en av oss” i stedet for ”dem” (Sinding, 2004, s. 27). Ifølge Philip Kotler og Kevin Keller (2016) er det umulig for organisasjoner å nå ut til alle potensielle kundene i store, brede eller mangfoldige markeder (s. 344). Målgrupper som

organisasjoner retter seg mot burde segmenteres etter forskjellige variabler som f.eks. kjønn, inntekt, yrke, utdannelse, religion, og forsøke å tilfredsstille deres behov og ønsker (Kotler & Keller, 2016, s. 345-346). Merkevarerbyggingen burde reflektere den utvalgte målgruppen samtidig som den er distinkt nok til å skille seg ut blant mengden av konkurrenter.

### **2.3.1 Intern Markedsføring**

Tradisjonelt har merkevarerbygging forholdt seg til kunder og eksterne interessenter. Men både teoretikere og praktikere innen merkevarerbygging har i de seneste tiårene begynt å åpne opp mot tanken om å behandle ansatte ”interne kunder” (Ahmed & Rafiq, 2003). Denne tankegangen kalles for *internal marketing* (oversettes til intern markedsføring på norsk).

Hensikten med internal marketing er i utgangspunktet å sikre at de ansattes profesjonelle behov er tilfredsstilt. Logikken er at med tilfredsstilte interne kunder, vil organisasjoner ha bedre mulighet til å levere god nok kvalitet til å tilfredsstille deres eksterne kundene (Kotler & Keller, 2016, s. 880). En annen antagelse er at ved å tilfredsstille ansattes behov økes ansattes lojalitet og motivasjon, som igjen øker deres engasjement (Ahmed & Rafiq, 2003). Dette er det originale synet på internal marketing (Johnston, 1989). Men hva internal marketing tar for seg har utviklet seg over tiden. Noen har tatt begrepet i en annen retning mot aktiviteter som er rettet mot å markedsføre seg for potensielle arbeidstakere. Dette gjør at internal marketing har blitt på mange måter synonymt med employer branding som også handler om å markedsføre seg mot potensielle arbeidstakere. Internal branding som begrep har også blitt brukt nærmest synonymt med internal branding i flere sammenhenger (Saleem & Iglesias, 2016). Den teoretiske begrepsoppyrddingen er blitt diskutert av mange, og majoriteten av teoretikere forholder seg til den originale meningen ved begrepet (Saleem & Iglesias, 2016; Stershic, 2006).

Viktigheten av inkludering av ansatte og samskaping i merkevarerbyggingen er noe som ofte understrekes (Ind, Fuller, & Trevail, 2012; Klev & Levin, 2012, s. 72-73; Nysveen & Pedersen, 2014, s. 431; Sinding, 2004, s. 106). Det er tross alt organisasjonens ansatte som til syvende og sist skal levere merkevareløftene. Dette penget med medvirkning, inkludering og samskaping er et fellestrekk med IB og bygging av organisasjonskultur. Fokuset er igjen på å kommunisere med hverandre og å oppnå dialog. Derimot er det ikke slik at avgjørelsene

alltid tas demokratisk, men ansatte må føle seg inkludert og hørt for at de skal ha eierskap til og kunne levere merkevaren (Ind mfl., 2012, s. 167).

### **2.3.2 Organisasjonens verdier og visjon**

Den mest utbredte praksisen for å systematisere merkevarebygging er å dele den opp i fire; *Kjerneverdier*, *Visjon*, *Misjon* og *Strategi*. *Kjerneverdier* er de grunnleggende og altgjennomtrengende standarder og oppfatninger som uttrykker det organisasjonen står for. En organisasjons *visjon* representerer det langsiktige målet som det strebes mot. *Misjon* er svaret på hvorfor organisasjonen eksisterer og hva de tilfører markedet. Organisasjoner benytter en *strategi* som svarer til de tiltakene som anvendes for å nå organisasjonens oppsatte mål (Vikøren & Pihl, 2013). Denne systematiseringen hjelper med å klargjøre, både eksternt og internt, en følelse av en organisasjon som en enhet, og samhold rundt hva merkevaren lover.

Betydningen av å ha klare kjerneverdier, visjoner og misjoner for organisasjoner har blitt mye omdiskutert og forsket på. Ifølge en studie av suksessfulle visjonære organisasjoner, er fordelene med en visjon er at det gir en "kraftig driv", uten at det kompromitterer evnen til å kunne endre og tilpasse seg (Collins & Porras, 1995). Visjon og misjon kan ha en samlende effekt for både interne og eksterne interessenter. Ved at alle ansatte i en organisasjon streber mot det samme fremtidsbildet, vil det fungere som en drivende faktor for at alle ansatte øker organisasjonens potensial (Bratianu & Balanescu, 2008). Denne tilnærmingen til organisasjonens visjon og verdier sammenfaller med den instrumentelle tilnærmingen til organisasjonskultur og IB. Det er også noen teoretikere som hevder at organisasjonskulturen formes fra visjoner (Troye & Øgaard, 2014, s. 260). Her brukes visjoner og verdier som en katalysator for å skape en ønsket drivkraft mot det samme målet. Nicholas Ind (2007) argumenterer, via Maslows behovspyramide, at visjon og kjerneverdier er viktige drivkrefter for å at man skal bli tilfreds med jobben man har. For Ind er organisasjonens visjon og verdier til for å tilfredsstille ansattes behov for mening og selvrealisering i jobben. Rollen til ledelsen er da å klargjøre organisasjonens verdier og visjon slik at det skaper et rammeverk som de ansatte kan blomstre i (Ind, 2007, s. 28-38).

Det kan argumenteres for at organisasjoners visjon og verdier først og fremst er ment til markedsføringsformål. Visjoner og verdier blir ofte brukt av organisasjoner for å fremstille et

ønsket image til potensielle kunder, samt for å posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter (Chun & Davies, 2001; Melewar, 2003; Sahlin & Wedlin, 2008, s. 223). Denne måten å se på verdier og visjoner sammenfaller mer med meningen bak merkevarebygging som en helhet, ved at det fokuseres på å skape positive, dype assosiasjoner til merkevaren. En utfordring som organisasjoner har, er å levere de lovnadene og forventningene som skapes gjennom merkevarebyggingen. Denne utfordringen kan minskes ved å sikre at ansatte i organisasjonene har en tydelig og enhetlig forståelse av merkevaren, samt hvordan de best kan representere den. Denne utfordringen det som IB kan være en løsning på. Hvordan en ny organisatorisk prosess eller teknikk skal implementeres i praksis er en vesentlig variabel for hva slags effekt eller betydning det får for ansattes engasjement og oppførsel.

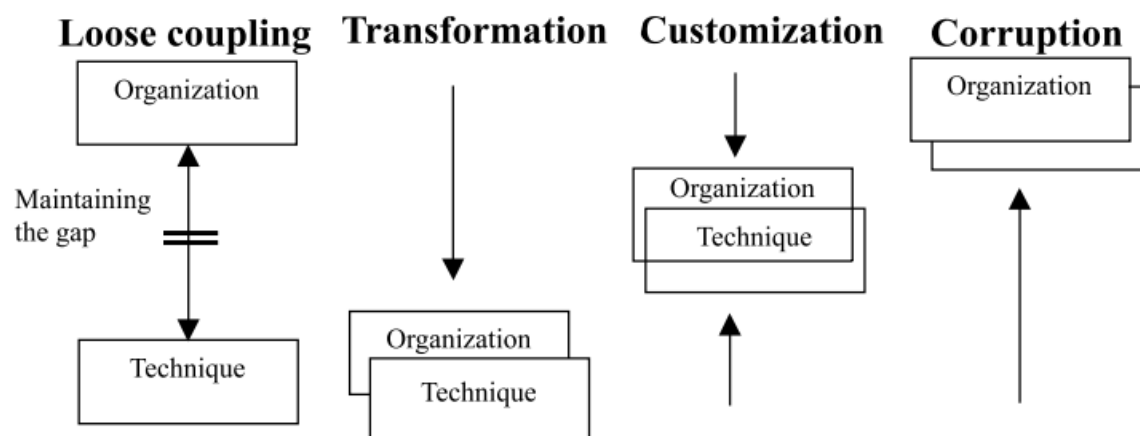
## 2.4 Implementeringsteori

Et velkjent fenomen i organisasjonsteori er at management-praksis ofte påvirkes av bølger av *fads* og trender (Abrahamson, 1991; Røvik, 2010). Implementeringen av disse nye teknikkene og prosessene (managementtrendene) i praksis er hva implementeringsteori hovedsakelig handler om. Nye teknikker og prosesser testes ut av noen organisasjoner, og deres eventuelle suksess fører til at andre organisasjoner ønsker å adoptere den samme modellen, i håp om å oppnå lik suksess. Prosessene for deling av ideer kommer både fra organisasjoner som formelt deler sine ideer (akademia og konsulenter) og via uformell deling innen organisatoriske nettverk. Alle organisasjoner er mottakelig for slik institusjonell innflytelse, men slik press har større påvirkning i noen organisasjonsfelt enn andre. Dette inkluderer organisasjoner hvor det er større mulighet for standardisering av arbeid (e.g. callcenter, fabrikker), og i offentlige sektorer (Lozeau, Langley & Denis, 2002). Disse typer organisasjoner vil nok også være mest representert i praksis for IB, selv om et poeng i IB er at det skal passe for alle typer bransjer og organisasjoner (Burmamann & Zeplin, 2005; Miles & Mangold, 2004). Implementeringsprosessen fører ofte til et *kompatibilitetsgap* mellom modellen som organisasjonen ønsker å adoptere og den eksisterende strukturen i organisasjonen.

### 2.4.1 Kompatibilitetsgap

Når en ny teknikk implementeres i en organisasjon, kan det skje et *kompatibilitetsgap*. Det vil si at den nye teknikken eller modellen for eksempel ikke passer inn i eksisterende organisasjonsstruktur. D. Lozeau, A. Langley og J.L. Denis (2002) foreslår en fire tilfeller for

håndtering av et kompatibilitetsgap mellom organisasjonsmodell og eksisterende struktur innenfor organisasjonen. For det første kan organisasjonen *transformere* (*transformation*) seg for å tilpasse modellen. Her er det en fullstendig overlapp med organisasjonsstrukturen, hvor modellen blir adoptert absolutt inn i organisasjonen. For det andre kan modellen oversettes for å *tilpasse* (*customization*) seg organisasjonens mål. Det tredje kalles *løs kobling* (*loose coupling*) hvor modellen overfladisk adopteres. Altså betegner dette tilfeller hvor modellen adopteres på et overfladisk nivå, og ofte kun får en rituell funksjon. Til slutt kan en modell brukes for å understøtte eller legitimere eksisterende roller og maktstruktur. Dette tilfellet er kalt for et *korrupsjonsgap* (*corruption*) (Lozeau mfl., 2002). Disse fire tilfellene illustreres i figur 3.



Figur 3: Modeller for håndtering av kompatibilitetsgap (Kilde: Lozeau mfl., 2002)

Alle fire av disse tilfellene kan også beskrive en IB-prosess: Løs kobling – hvor prosessen kun er suksessfull på et overfladisk nivå, og hvor merkevaren ikke internaliseres av de ansatte. Transformasjon – hvor ansatte tilpasser seg IB-prosessen og internaliserer merkevaren. Tilpasning – hvor ansatte har større medvirkning i IB-prosessen og det skjer en reell samskapning av merkevaren med dens verdier, normer, osv. Korrupsjon – hvor toppledelsen alene tar avgjørelser vedrørende merkevaren og verdier på bakgrunn av egne personlige filosofier og organisasjonsstruktur, og deretter påtvinger de ansatte disse.

#### 2.4.2 Contingency theory og inkludering av de ansatte

For at implementeringen skal bli suksessfull vil flere teoretikere hevde at topplederen ikke kun kan fungere som ensom diktator, men at det er situasjonsbestemte faktorer som man må ta hensyn til. Dette er det *contingency theory* tar høyde for. Ledere kan kun lykkes om

forholdene legges til rette for de forskjellige situasjonsvariablene i en bestemt kontekst (Fiedler, 1978). Disse situasjonsvariablene kan for eksempel være organisatorisk struktur, oppgave- og arbeidsfordeling, bransjespesifikke attributter, og ansattes spesifikke behov.

Inkludering av ansatte i enhver implementerings- og endringsprosess er noe som ses på som et nødvendig og effektiviserende tiltak av flere teoretikere (Deming, 2000; Klev & Levin, 2012, s. 61; Lozeau mfl., 2002). Enkelte (blant andre Klev & Levin, 2012, s. 61) mener at reell inkludering av de ansatte er et viktig fundament for enhver implementeringsprosess, mens andre (som Falkum, Eldring, & Colbjørnsen, 1999) mener derimot at for mye involvering kan virke stressende og demotiverende. Fordelene ved inkludering i implementerings-/endringsprosessen er at det blant annet minimerer motstand, gir ansatte større følelse av at de er en viktig del av organisasjonen, og at større implementeringsprosesser blir unødvendig (Klev & Levin, 2012, s. 61). Det siste punktet er rasjonalisert ved at når ansatte er med på å bestemme over hvordan implementeringen skal gjennomføres, vil de fleste ha en større forståelse av begrunnelsen bak og dermed bli ”eiere” av løsningene.

## 2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk

I dette kapitlet har jeg lagt frem det teoretiske rammeverket for studien, og som kan gi svar på problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene: ***Fører IB-prosesser til at ansatte i en organisasjon får økt engasjement til merkevaren samt viser merkevarestøttende adferd? Hvilke faktorer innen IB-prosesser påvirker endringer i ansattes oppførsel og engasjement? Er det vesentlig forskjell i IB-prosessers effekt når man ser på arbeidssituasjonen til de ansatte?***

Teorien om oppgavens hovedproblemstilling er tydelig, siden merkevarestøttende engasjement og adferd hos de ansatte kan sies å være hovedpoenget med IB-prosesser (MacLaverly mfl., 2007; Saleem & Iglesias, 2016). Kjernekonstruksjonen til Burmann og Zeplin (2005), og Punjaisri mfl. (2008) sitt rammeverk for IB-prosesser, sier begge at merkevarestøttende engasjement (*brand commitment* - BC) fører til merkevarestøttende adferd (*brand citizenship behavior* - BCB). Hvordan man skaper BC og BCB er teorien litt mer vag om. Derimot er det noen mulige forutsetninger som nevnes. Det å skape forståelse og å spre kunnskap om merkevaren, samt at lederen viser konsistent, merkevarestøttende



adferd er alle nevnt som avgjørende for å påvirke ansattes BC og BCB (Burmamann & Zeplin, 2005; MacLaverly mfl., 2007; Miles & Mangold, 2005).

For at en organisasjon skal lære, må man fostre en åpen og inkluderende kultur, hvor ansatte kan trygt dele sine erfaringer og hvor det er aksept for å feile. Det må også være rom for mange risikovurderinger. Dette gjør at man ikke feiler for ofte, som kan virke avskrekkende for de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 344). Det er som oftest flere forskjellige kulturer innen enhver organisasjon. Disse *subkulturene* har forskjellige tolkninger av merkevaren, og forskjellige forutsetninger for hvordan deres engasjement og adferd kan påvirkes (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 134-136). I forskjellige bransjer og yrkesområder er det også andre forutsetninger, og egne profesjonskulturer som man må ta hensyn til (Troye & Øgaard, 2014, s. 257). Det er derfor viktig å ha god forståelse av organisasjonens struktur, slik at man kan forutse hva slags kulturer og subkulturer som eksisterer, samt hvordan IB-prosessen kan implementeres.

Innen merkevarebyggingslitteraturen er det i de seneste tiårene blitt et skifte mot å behandle organisasjonens ansatte som ”interne kunder”. Denne formen for *internal marketing* handler i bunn og grunn om å tilfredsstille ansattes profesjonelle behov (Kotler & Keller, 2016, s. 880). Fokuset har også skiftet mer over til inkludering, medvirkning og samskaping i merkevarebyggingen. Medvirkning og inkludering av ansatte generelt i IB-prosessen vil kunne skape større eierskap til merkevaren (Ind mfl., 2012, s. 167; Klev & Levin, 2012, s. 61), som igjen vil øke deres engasjement og merkevarestøttende adferd. Dette kan muligens sikre at implementeringen gjøres på en slik måte at det hindrer skadelige kompatibilitetsgap (Lozeau mfl., 2002). Organisasjoner kan bruke felles visjon og verdier for å skape en samlende effekt for alle ansatte (Bratianu & Balanescu, 2008; Collins & Porras, 1995; Ind, 2007, s. 28-38).

## 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom valg av metode og den generelle fremgangsmåten. Formålet er å begrunne og underbygge valgene som er blitt tatt, og sørge for transparens. Først vil jeg kort beskrive hva systematisk oversikt er som begrep og den teoretiske bakgrunnen for metoden som jeg følger. Deretter forklares hvordan dataen blir innsamlet og analysert. Mot slutten av dette kapitlet diskuterer jeg oppgavens reliabilitet og validitet, etiske betraktninger, og ulike utfordringer som oppsto under prosessen.

### 3.1 Systematisk oversikt

*Systematisk oversikt* (også kalt systematisk review på engelsk) er litteraturgjennomganger som holder seg tett til vitenskapelig metodikk. Metoden tar eksplisitt sikte på å unngå systematiske feil ved forsøke å identifisere, vurdere og syntetisere alle relevante studier for å besvare ett hovedspørsmål (Petticrew & Roberts, 2006, s. 9). Systematisk oversikt brukes oftest innen medisinsk vitenskap, men har blitt bredere akseptert og brukt i andre fagområder siden 1990-tallet. Systematiske oversikter er såkalt sekundærundersøkelser (Boland, Cherry, & Dickson, 2014, s. 4). Det vil si at det baserer seg på eksisterende (primære) undersøkelser og forskning.

Ved å følge veldefinerte og transparente steg, gir systematiske oversikter mulighet til å bli etterprøvd med stor presisjon. Dette er for å teste hvorvidt studien er gjennomført på en ordentlig måte. Systematiske oversikter inneholder en tydelig problemstilling (med eller uten flere forskningsspørsmål), identifisering og kritisk vurdering av tilgjengelige dokumenter, en syntese av funnene, og til slutt relevante konklusjoner (Boland, Cherry, & Dickson, 2014, s. 3).

Følgende ni steg for gjennomføring av en systematisk oversikt (Boland, Cherry, & Dickson, 2014, s. 10-11; Cherry, Perkins, Dickinson & Boland, 2014, s. 145) vil bli fulgt:

1. Utføre omfang-søk ('scoping search'), identifisering av review-spørsmålet (problemstilling)
2. Litteratursøk
3. Screening av tittel og sammendrag
4. Innhente artikler

5. Screening og utvalg fra fulltekst
6. Kvalitetsvurdering, og klargjøre teoretisk bakgrunn
7. Datautvinning
8. Analyse og syntese
9. Fullføre og redigere

Studiens valgbarhet vil bli bestemt via et to-steps screening-prosess. I første steg blir studier utvalgt etter innhold av nøkkelord i tittel og sammendrag. I steg to vurderes hele teksten mot utvelgelseskriteriene. En detaljert oversikt over utvelgelseskriteriene finnes i delkapittel 3.2.1.

## 3.2 Søkestrategi og operasjonalisering

Søkestrategien forklarer metodene som er brukt for å finne relevante studier, og for å analysere dem. I dette delkapittelet vil jeg først beskrive utvelgelseskriteriene for søkene. Deretter forklarer jeg hva slags databaser som ble brukt, søkeord og termer, hvordan funnet data ble organisert og behandlet, før jeg til slutt presenterer antall resultater fra søk og etter fullført screening-prosess.

### 3.2.1 Utvelgelseskriterier

Følgende inklusjons- og eksklusjonskriterier er blitt brukt for å vurdere studienes kvalifikasjon til denne systematiske oversikten:

- **Studier om internal branding og employee branding**  
*Begrunnelse:* Disse begrepene er temaet for denne masteroppgaven. Internal branding og employee branding blir brukt som synonymer.
- **Publisert i fagfelleverderte tidsskrifter fra og med år 1996**  
*Begrunnelse:* Fagfellevurdering gir en validering av kvaliteten til artikler (Novella, 2008). Utfall fra tidligere publiserte litteraturgjennomganger indikerer at begrepene ikke ble brukt i studier før 1996 (Saleem & Iglesias, 2016).
- **Kun vestlige studier/artikler (Vest- og Mellom-Europa, Oseania og Nord-Amerika)**

*Begrunnelse:* Arbeidskultur er ikke likt overalt (Hofstede, 2001, s. 1), og det er en variabel som må tas hensyn til om det ikke avgrenses geografisk.

- **Ser på ansattes internalisering av branding i form av engasjement og oppførsel**

*Begrunnelse:* Dette er temaet for denne masteroppgaven.

- **Reviews ekskluderes**

*Begrunnelse:* Kan inneholde partiske, subjektive meninger og tolkninger av primærundersøkelser. Relevante artikler som siteres i reviews kan inkluderes.

- **Både kvantitative og kvalitative metoder vil bli inkludert**

*Begrunnelse:* Dette er for å få et bredt og mer helhetlig bilde av forskningen. Ved å inkludere både kvalitative og kvantitative studier vil det kunne gi en generell beslutning om hvorvidt IB fungerer, samtidig som det kan gi en dypere forklaring (Cherry mfl., 2014, s. 143). I denne systematiske oversikten er studiene sortert etter kvalitativ og kvantitativ metode, og vurdert separat, men studiene blir sammenlignet til slutt for å få et helhetlig bilde av forskningen på feltet.

- **Artikler som handler om kundenes reaksjon vil ikke bli inkludert**

*Begrunnelse:* Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i studier som undersøker hvorvidt hvorvidt internal branding-prosesser fungerer på ansatte over tid. Ansattes personlige meninger og tanker vil kunne svare på om de faktisk har internalisert merkevaren. Kundene og andre interessenter er dermed ikke noe som vurderes i oppgaven, selv om det også er en indikator på en vellykket branding-prosess.

For at en studie skal inkluderes må den innfri alle utvalgskriteriene. Lignende begreper med uklar tematisk overlapp, som internal marketing, employer branding og brand identity søkes ikke aktivt etter. Dette er fordi de ofte har andre tilknyttede mål og definisjoner enn målet med denne masteroppgaven.

### **3.2.2 Databaser**

Databasene som brukes i masteroppgaven er ProQuest og Scopus. Begge er tverrfaglige databaser som inkluderer flere varierte, fagfelleverderte tidsskrifter, og de blir ofte oppdatert. ProQuest er en større database enn Scopus, men det kan forklares med at Scopus kun inkluderer fagfelleverderte tidsskrifter. Både ProQuest og Scopus er kompatible med flere kildesorteringsverktøy, deriblant RefWorks, og kan laste opp søkeresultater direkte til disse.

Det er anbefalt å bruke flere databaser når man søker for å sikre at man finner flest mulig relevante artikler siden det er mulig at en database utelater relevant litteratur (Crossan & Apaydin, 2010). Relevante studier som er siterte i reviews eller studier vil bli inkludert i screening-prosessen ved å gå gjennom referanselisten.

### **3.2.3 Søkeord, termer og avgrensinger i søk i databasene**

Søkeordene *'internal branding OR employee branding'* ble puttet inn i begge databasene i det innledende søket for å se omfanget av artikler på tema. Ved å ikke sette anførselstegn rundt begrepene (f.eks. ved å putte inn *"internal branding"*) blir det søkt på tekster som inneholder alle ordene 'internal', 'employee' og 'branding', uten at de nødvendigvis står i riktig rekkefølge. Jeg søkte i hel tekst i databasene, noe som vil si at det ble søkt i hele innholdet til alle artiklene i databasene. Flere nøkkelord ble identifisert fra dette innledende søket samt innføring i litteraturen. Disse nøkkelordene inkluderer variasjoner av begreper som blant annet 'internal branding', 'internal brand management', 'brand identification', 'brand commitment', 'brand citizenship behavior' (samt med alternative skrivemåten; '... behaviour') og 'live the brand'.

I resten av søkeprosessen avgrenset jeg til resultater av søkeord i tittel, sammendrag og nøkkelord i Scopus, og i sammendrag i ProQuest. Dette er for å avgrense antall artikler til kun de som er relevante for problemstillingen. Det ble i tillegg avgrenset til å kun søke etter engelskspråklige artikler. I Scopus ble det avgrenset til artikler som omhandler land i Nord-Amerika, Europa og Oseania. Resultatene fra disse søkene ble lagret i databasenes egne oversiktsvarianter; *'My lists'* i Scopus, og *'Saved documents'* i ProQuest. Siden jeg gjennomførte flere søk med lignende søkeord oppsto det mange duplikater, og databasenes egne oversikter ble brukt for å luke vekk disse duplikatene. Det oppsto også duplikater ved at noen av artiklene var tilgjengelige i begge databasene, men disse ble fjernet via en annen metode som jeg vil beskrive nærmere i delkapittel 3.2.4.

Hele søkeprosessen med eksakte søkeord og datoer for søk i de to databasene er dokumentert i et Excel-ark som er vedlegg A.

### **3.2.4 Data management**

Referanser fra søkene i databasene ble lagret i kildesortingsprogrammet RefWorks samt Microsoft Excel. Artiklenes sammendrag ble lagret i RefWorks når det var tilgjengelig elektronisk. I de tilfellene hvor sammendraget ikke var tilgjengelig elektronisk, skrev jeg det manuelt inn i RefWorks fra en fysisk kopi av studien. Ved å bruke RefWorks og Excel til å holde oversikt over alle referansene gjorde det enklere å fjerne resterende duplikatresultater fra litteratursøket.

For å holde orden på hvilke studier som er inkludert og ekskludert i review-prosessen, lagde jeg følgende lokale databaser i RefWorks og Excel:

1. En database for alle publiserte studier hentet ut etter screening av tittel og sammendrag (steg 3 av de 9 stegene i en systematisk oversikt som nevnt tidligere)
2. En database som samler alle studiene som er utvalgt etter screening og utvalgsprosess fra fulltekst (steg 5 av de 9 stegene i en systematisk oversikt som nevnt tidligere)
3. En database for alle de kvalitative studiene (etter steg 5)
4. En database for alle de kvantitative studiene (etter steg 5)
5. En database for alle studiene som bruker både kvalitativ og kvantitativ metode (etter steg 5)

Alle studiene som er inkludert i denne masteroppgaven er publisert i fagfelleverderte tidsskrifter. Som tidligere nevnt, impliserer dette at de er av god kvalitet siden de allerede har vært gjennom en kvalitetssikringsprosess. Av den grunn har jeg ikke gått gjennom en egen kvalitetssikringsprosess utover det utvelgelseskriteriene fastslår.

### **3.2.5 Søkeresultater og antall artikler**

Fra omfang-søket var det totalt 46 398 resultater fordelt på Scopus (3796 resultater) og ProQuest (42 612 resultater) (søket ble gjennomført 15.02.2017). Duplikatresultater ble ikke fjernet i denne delen av søkeprosessen, så totalantallet teller noen artikler flere ganger. Årsaken til den store forskjellen i antall resultater på de ulike databasene er at Scopus kun inkluderer fagfelleverderte tidsskrifter. Antall resultater i ProQuest sank fra 42 612 til 5414 artikler når jeg modifiserte søket til å kun inkludere fagfelleverderte artikler.

Screening steg I	>	Screening steg II	>	inkluderte artikler
598		53 (6)		24 (2)

*Tabell 3.1: Oversikt over antall artikler i hvert steg i screening-prosessen. Tallene i parentes viser hvor mange artikler som ble hentet fra siterte kilder.*

Hovedsøket resulterte i totalt 598 resultater; 296 av dem fra ProQuest og 302 fra Scopus. Disse tallene inkluderer duplikater. Etter screening av overskrifter og sammendrag minsket antall resultater til 62 artikler, hvorav 20 kom fra ProQuest og 42 kom fra Scopus. Disse 62 resultatene ble så eksportert til RefWorks hvor duplikater ble identifisert og slettet. Dette minsket antall resultater etter første screening-prosess til 53 artikler (se tabell 3.1).

I steg II av screening-prosessen søkte jeg gjennom fulltekstartikler. Artikkene ble målt mot utvelgelseskriteriene (3.2.1), og de som ikke oppfylte kriteriene ble fjernet. Samtidig ble relevante kilder i artiklene inkludert, og disse artiklene ble igjen screenet mot utvelgelseskriteriene. Totalt ble det funnet seks relevante kilder fra artiklene etter første screening-prosess. To av disse seks kildene ble til slutt inkludert. En detaljert oversikt over alle artiklene etter screening-prosess steg I og II finnes i vedlegg B og C.

### **3.3 Beskrivelse av utvalgte artikler**

Totalt 26 artikler om ansattes inntrykk av organisasjonens merkevare ble identifisert og inkludert etter screening-prosessen. Disse studiene bruker varierte kvantitative og kvalitative metoder som spørreundersøkelser, etnografisk studie, case-studie, diskursanalyse og dybdeintervju. 18 av de 26 inkluderte artiklene bruker kvantitativ metodikk, fem bruker kvalitativ metodikk, mens to av artiklene bruker både kvalitativ og kvantitativ data og metodikk i sine studier. Studiene er fordelt på åtte land; Tyskland (4 artikler), USA (4 artikler), Storbritannia (6 artikler), Spania (2 artikler), Irland (2 artikler), Finland (1 artikkel), Australia (6 artikler), og Slovenia (1 artikkel). Publiseringsår til de utvalgte artiklene varierer fra 1999 til 2017. Imidlertid er kun seks av artiklene er publisert før 2010, og ingen av de inkluderte artiklene er publisert mellom år 2000 og 2005.

Alle 18 av de kvantitative artiklene bruker spørreundersøkelser (enten online eller i papirform) som metode for sin studie. Av de kvalitative studiene bruker tre av dem case-studie som metode (Cushen, 2009; Golant, 2012; Maxwell & Knox, 2009), én er en etnografisk studie (Brannan, Parsons, & Priola, 2015), én bruker diskursanalyse (Hytti, Kuoppakangas, Suomi, Chapleo, & Giovanardi, 2015), og én bruker dybdeintervjuer som metode (King & Grace, 2008). To av artiklene bruker både kvalitativ og kvantitativ metode; den ene bruker spørreundersøkelse og dybdeintervju (Burmam, Zeplin, & Riley, 2009), mens den andre bruker 'mixed methods' (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello, & Blasco, 2016). Detaljer og oppsummering over alle de inkluderte artiklene finnes som vedlegg B, C og D.



### 3.3.2 Tabell over fokusområdene til de utvalgte artiklene

Tabell 3.2 viser en oversikt over fokusområdene til de utvalgte artiklene, samt artikkelnummer og referanse. I bunnen av denne krysstabellen er antall artikler som inkluderer de ulike fokusområdene.

Tabell 3.2							
#	Referanse	BC <sup>1</sup>	BCB <sup>2</sup>	BI <sup>3</sup>	LS <sup>4</sup>	BK <sup>5</sup>	BU <sup>6</sup>
1	<i>(App &amp; Büttgen, 2016)</i>	X					
2	<i>(Baker, Rapp, Meyer, &amp; Mullins, 2014)</i>		X			X	
6	<i>(Brannan mfl., 2015)</i>	X	X				
7	<i>(Bravo, Buil, de Chernatony, &amp; Martínez, 2017)</i>		X	X			
8	<i>(Buil, Martínez, &amp; Matute, 2016)</i>	X	X				
9	<i>(Burmamann &amp; König, 2011)</i>	X	X				
10	<i>(Burmamann mfl., 2009)</i>	X	X	X			
14	<i>(Cushen, 2009)</i>	X	X	X	X		
17	<i>(Fernandez-Lores mfl., 2016)</i>	X		X			
20	<i>(Golant, 2012)</i>	X	X	X			
22	<i>(Helm, Renk, &amp; Mishra, 2016)</i>	X	X	X			
25	<i>(Hytti mfl., 2015)</i>	X	X	X			
26	<i>(Judson, Aurand, Gorchels, &amp; Gordon, 2008)</i>	X	X				
27	<i>(King, 2010)</i>	X	X				
29	<i>(King &amp; Grace, 2012)</i>	X	X				
30	<i>(King &amp; Grace, 2010)</i>	X	X				
31	<i>(Liu, Chapleo, Ko, &amp; Ngugi, 2015)</i>	X	X				
34	<i>(Maxwell &amp; Knox, 2009)</i>	X	X				
37	<i>(Miles, Mangold, Asree, &amp; Revell, 2011)</i>	X					
38	<i>(Piehler mfl., 2016)</i>	X	X	X			X
39	<i>(Porricelli, Yurova, Abratt, &amp; Bendixen, 2014)</i>	X	X				
46	<i>(Tergrav, Ruzzier, &amp; Kaše, 2016)</i>	X				X	
51	<i>(Wallace, de Chernatony, &amp; Buil, 2011)</i>	X			X		
52	<i>(Xiong, King, &amp; Piehler, 2013)</i>	X	X				
58	<i>(King &amp; Grace, 2008)</i>	X					
59	<i>(Thomson, de Chernatony, Arganbright, &amp; Khan, 1999)</i>	X				X	X
<b>ANTALL</b>		<b>24</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

<sup>1</sup> Brand Commitment

<sup>2</sup> Brand Citizenship Behavior

<sup>3</sup> Brand Identification

<sup>4</sup> Ledelsesstil

<sup>5</sup> Brand Knowledge

<sup>6</sup> Brand Understanding

### 3.4 Analytisk fremgangsmåte

Etter å ha samlet en komplett liste med inkluderte studier, var det viktig å klargjøre et teoretisk rammeverk samt analysemetode. Dette er steg 6 i 9-steps metoden, som er beskrevet i delkapittel 3.1. Det teoretiske rammeverket har som formål å lede og strømlinjeforme analysen (Cherry mfl., 2014, s. 150), og må dermed være i samsvar med de overordnede forskningsspørsmålene. Det teoretiske rammeverket har jeg behandlet i kapittel 2.

Formålet med denne oppgaven er først og fremst å generere ny innsikt i IB-prosessers påvirkning på ansatte ved å se helhetlig på alle de relevante studier som er tilgjengelig. Jeg anså det som hensiktsmessig å anvende en meta-oppsummering for å besvare problemstillingen. En meta-oppsummering egner seg for å aggregere og integrere kvalitativ, og noen ganger kvantitativ data, for å adressere spesifikke spørsmål (Cherry mfl., 2014, s. 151-152). Det vil si at data fra artiklene vil bli oppsummert og sammenlignet mot hverandre. Mulige samsvar og motsetninger i dataen blir belyst og diskutert ut fra problemstillingene samt sett mot det teoretiske rammeverket. Data i kvalitative systematiske oversikter er som oftest *førsteordskonstruksjoner* (eks. Deltakeres sitater og resultater fra spørreundersøkelser) og *andreordskonstruksjoner* (eks. Forskernes egne tolkninger, uttalelser og ideer) (Butler, Hall, & Copnell, 2016). Begge disse typene data inkluderes i denne masteroppgaven.

I første del av analysen blir data fra de utvalgte artiklene samlet, gjennomgått og oppsummert. Denne oppsummeringen inkluderer blant annet artiklenes fokusområde, tema, metodikk, oppsummering av resultater og funn, navn på forfatter(-e), utgivelsesår, samt hvilket land studien er fra. Denne oppsummeringen av resultater er vedlegg C og D. Disse resultatene blir presentert og sammenlignet på bakgrunn av forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket.

### 3.5 Reliabilitet og validitet

Hvorvidt en studie er etterprøvable avhenger av metodisk gjennomsiktighet. Hvor godt en forsker klarer å gjøre rede for hvordan dataen har utviklet seg gjennom prosessen viser om studien er troverdig og reliabel (Thagaard, 2009, s. 170 og 199). Reliabilitet sier altså noe om konsistens samt påliteligheten til målingene eller resultatene (Tønnessen, 2016). For å sikre reliabiliteten og troverdigheten til oppgaven er det dermed viktig å tydeliggjøre hva slags data

som ble innhentet, hvor det ble hentet fra, hvordan det ble innhentet, på hvilken måte det ble behandlet, lagret og analysert. Med tanke på dette mener jeg at dokumenteringen av søkestrategien og databehandling gjør at resultatene er etterprøvbare og sikrer reliabiliteten. Jeg vil hevde at en eventuell reproduksjon av denne studien vil komme fram til tilsvarende resultater. Når det gjelder datakvaliteten, vil jeg hevde at dette ikke er noe problem for denne oppgaven. Det at alle de inkluderte artiklene er fagfelleverderte bekrefter i tillegg at data fra materialet er av god kvalitet.

Et mål for studiens pålitelighet er at resultatene kan spores stegvis tilbake gjennom søkeprosessen til de innledende søkene i databasene. Herunder at screeningen av artikler er godt nok forklart og dokumentert, til at studien lett kan repliseres og vurderes av andre. På den måten vil spørsmål om reliabilitet for denne oppgaven handle mer om at presentasjonen av funnene fra artiklene. Mer spesifikt at dataen har utviklet seg på en naturlig måte til funnene, og at dette ikke er noe som er basert på eget skjønn eller tilfeldigheter. Den systematiske innsamlingen av artikler og tilhørende data, samt god dokumentering av denne prosessen, fører ikke bare til etterprøvbarhet, men også øker påliteligheten og reliabiliteten til funnene (Butler mfl., 2016).

For å øke påliteligheten og reliabiliteten til systematiske oversikter er det anbefalt å inkludere minst to uavhengige forskere i review-prosessen (Butler mfl., 2016). Når det er sagt, er gjennomføring av systematiske oversikter alene noe som kan understøttes i teorien om metoden. Dette forutsetter at prosessen er godt nok dokumentert, og at det er metodisk transparent (Boland mfl., 2014, s. 16, 139, 149 og 155). Imidlertid må det sies at studiens reliabilitet ikke er noen garanti for studiens validitet.

Studiers validitet handler om man faktisk måler og finner ut av det man har til hensikt å finne ut av (Thagaard, 2009, s. 201). Med andre ord om man gjennomfører studien på en slik måte at forskningsspørsmålene vil bli godt nok besvart. Screening av artikler og deres innhold mot bestemte kriterier som er direkte knyttet til problemstilling øker studiens mulighet til å finne riktig data, og dermed ha korrekte målinger. En større og mer egendefinert kvalitetsvurdering vil ytterligere sikre at utvalgte artikler og tilhørende data er av god nok standard til at studiene måler det de skal måle (Butler mfl., 2016). På grunn av tidsutfordringene denne kvalitetssjekken ville ha medført, er kvaliteten i stedet sikret gjennom å kun inkludere fagfelleverderte artikler.

I systematiske oversikter er det, som sagt, anbefalt at arbeidet gjøres i samarbeid med andre om det skal publiseres. Dette er blant annet for å minimere partiskhet i screeningen, kryssjekk mot kriterier, og så videre, noe som er kritisk for å beholde påliteligheten i en systematisk oversikt (Boland mfl., 2014, s. 10 og 16). En gjennomslutlig og systematisk metodisk prosess vil gjøre det mulig å teste resultatene på nytt. På den måten kan også studiens validitet testes. Imidlertid må forskeren være bevisst over egen partiskhet og forsøke å motkjempe dette. For å sikre validiteten til denne studien har flere konsultasjoner blitt gjort med både veileder, bibliotekarer og andre i valg av strategi, samt generell fremgangsmåte. Dette er for å sikre at egen partiskhet ikke skal være ødeleggende for studien, noe som er spesielt viktig i en systematisk oversikt (Boland mfl., 2014, s. 46-47 og 148). Personlig oppfatning er at den metodiske prosessen er godt nok dokumentert til at studiens validitet lett kan vurderes.

### **3.6 Etiske betraktninger**

Det er viktig for enhver forsker å ha et bevisst forhold til etiske dilemmaer og aspekter. I samfunnsvitenskap er ofte fortolkning og innlevelse integrert i forskningsprosessen. For eksempel kan det være ulike, men like rimelige tolkninger som åpner seg opp ved forskjellige faglige og teoretiske ståsteder. Forskningen må sikres mot ytre og indre press som begrenser utforskningen av problemstillinger som kan gå på tvers av økonomiske, politiske, sosiale, kulturelle eller religiøse interesser og tradisjoner (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016).

Internal branding åpner seg opp for tverrfaglig forskning. Det er viktig å reflektere over egne verdier og holdninger slik at dette ikke påvirker valg i forskningsprosessen. Herunder er det viktig med redelighet i dokumentasjon, konsistent argumentasjon og upartiskhet i vurderinger. Jeg har et bevisst fokus på åpenhet og transparens i valg, samt eventuelle aspekter som kan påvirke forskningsbeslutningene. Dette er noe som jeg har forsøkt å være ekstremt varsom på i gjennomføringen av denne masteroppgaven.

God forskningspraksis innebærer også å respektere andre forskeres bidrag, og å behandle deres materiale på en redelig måte. Plagiat, fabrikkering og forfalskning er det mest alvorlige når det gjelder uredelighet. Forskning handler om ny viten, og uredeligheter som dreier seg om villedelse gjennom løgn, fortielse og fordreining av materiale, motvirker forskningens

hensikt (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). For å unngå dette har jeg viet mye tid til å gå tilbake til egne påstander og argumentasjoner som er basert på andres materiale, for å minske muligheten for mistolkning. Jeg ønsker å være så åpen som mulig for kritisk vurdering og etterprøvbarehet av denne oppgaven ved å være åpen om datainnhenting, databehandling og deling av data i den grad det er praktisk mulig.

### **3.7 utfordringer og begrensninger**

Gjennom søkeprosessen oppsto det flere utfordringer og begrensninger. Den første utfordringen kom ved bruk av database. Opprinnelig ble Google Scholar brukt som eneste database. Google Scholar er en av de største elektroniske databasene for akademisk litteratur, hvor noen studier anslår at det inneholder rundt 90 % av all akademisk litteratur som finnes på internett (Khabza & Giles, 2014). Derfor ville Google Scholar som eneste database vært mer enn bra nok for denne oppgaven. Imidlertid opplevde jeg tidlig i søkeprosessen tekniske utfordringer med funksjonene til søkemotoren. Jeg fant ut at disse tekniske utfordringene også er vel dokumentert av flere forskningsartikler (se Jacsó, 2008; Yang & Meho, 2007). Dermed måtte Google Scholar byttes ut med andre databaser. Databasene Scopus og ProQuest har ofte blitt brukt i systematiske oversikter tidligere, og har et stort utvalg av relevante fagfelleverderte artikler som passer til min problemstilling (Lange, 2014; Saleem & Iglesias, 2016). For å få flest og bredest mulig relevante artikler valgte, jeg å benytte meg av disse to databasene.

Den usikre begrepsbruken på feltet skapte flere utfordringer i søkeprosessen. Det er som sagt stor usikkerhet rundt bruken av overlappende begreper som 'employer branding' og 'internal marketing', samtidig som at det ikke er klarhet i definisjonen av IB (Saleem & Iglesias, 2016). Etter det innledende litteratursøket og litteraturgjennomgangen, ble det tydelig at disse begrepene hadde andre formål og definisjoner tilknyttet seg enn IB. Samtidig viste det seg at de få artiklene som hadde noen av de samme formålene som IB, ofte brukte flere av de samme ordene og frasene som ble brukt i søkeprosessen. Dermed ville disse artiklene uansett blitt fanget opp i søkeprosessen. Imidlertid er det fremdeles en mulighet for at noen relevante artikler med annen begrepsbruk ikke er blitt fanget opp av de utvalgte søkeordene.

Siden det inkluderes artikler med både kvalitative og kvantitative metoder, ville det vært praktisk å bruke både kvalitativ og kvantitativ metode for å analysere dem. Dette er fordi det

vil kunne tillate en bestemmelse om noe fungerer eller ikke, i tillegg til at det kan tillate nærmere utforsking av disse spørsmålene (Cherry mfl., 2014, s. 143). Oppgavens hovedproblemstilling og underliggende forskningsspørsmål lener seg også mot en blanding av kvalitativ og kvantitativ analyse, ved at de kan besvares på begge måter. Til slutt måtte oppgaven lene seg på en ren kvalitativ analyse. Dette på grunn av utfordring med mangel på nok data til å gjennomføre en kvantitativ metode. Antall artikler som en helhet er ikke del av utfordringen, men heller hva slags empiriske data som disse inneholder. For å gjennomføre en kvantitativ analyse ville denne dataen måtte blitt analysert og fortolket inn i samlende grupper. Dette ble valgt bort for å minske muligheten for skjevhet i utvalgt data. I stedet er dataen og resultatene fra artiklene forsøkt presentert, sammenlignet og diskutert på en så objektiv måte som mulig.

## 4 Resultater og analyse

I dette kapittelet vil resultatene fra de 26 artiklene bli presentert og analysert. Kapittelets overordnede mål er å belyse oppgavens hoved- og underproblemstillinger:

### ***Fører IB-prosesser til at ansatte i en organisasjon får økt engasjement til merkevaren samt viser merkevarestøttende adferd?***

De underliggende forskningsspørsmål er:

- Hvilke faktorer innen IB-prosesser påvirker endringer i ansattes adferd og engasjement?
- Er det vesentlig forskjell i IB-prosessers effekt når man ser på arbeidssituasjonen til de ansatte?

For å besvare problemstillingen vil jeg først presentere og diskutere artiklernes resultater i lys av hovedproblemstillingen. Deretter blir de andre problemstillingene belyst ved å trekke frem noen generelle likheter, ulikheter og fenomener som går igjen i de utvalgte artiklene. Dette blir også drøftet og diskutert mot det teoretiske rammeverket. I løpet av kapittelet, åpnes hovedproblemstillingen opp for flere nyanser, og den blir besvart på en mer helhetlig måte ved å belyse underproblemstillingene.

Merkevarestøttende adferd og engasjement er, som nevnt i kapittel 2, definert i litteraturen om internal branding som brand commitment (BC) og brand citizenship behavior (BCB). Videre i analysen vil disse begrepene sammen med uttrykk som ”merkevarestøttende adferd” og ”-engasjement” bli brukt synonymt.

### **4.1 Fører internal branding-prosesser til økt brand commitment og brand citizenship behavior blant organisasjonens ansatte?**

Opgavens hovedproblemstilling tar for seg om IB-prosesser fører til at ansatte i en organisasjon får økt engasjement til merkevaren samt viser merkevarestøttende adferd. Som nevnt i delkapittel 2.1 blir dette ofte beskrevet som kjernekonstruksjonen i IB-prosesser, dog omskrevet med uttrykkene brand commitment (engasjement - BC) og brand citizenship

behavior (adferd - BCB) (Burmans & Zeplin, 2005). I dette delkapittelet vil jeg presentere og diskutere hva resultatene til de utvalgte artiklene viser om IB-prosessers effekt på ansattes BC og BCB. Målet med delkapittelet er altså å besvare hovedproblemstillingen; *Fører IB-prosesser til at ansatte i en organisasjon får økt engasjement til merkevaren samt viser merkevarestøttende adferd?*

For å besvare dette blir først artiklenes resultater om endring av ansattes engasjement og adferd presentert på et overordnet og generelt nivå. Deretter diskuterer jeg aspektene bak disse resultatene i nærmere form.

#### **4.1.1 Om Internal Branding-prosesser fører til økt engasjement og endret adferd**

For å besvare hovedproblemstillingen blir de utvalgte artiklene sortert etter hva deres resultater sier om IB-prosessens påvirkning på ansattes brand commitment (BC) og brand citizenship behavior (BCB). Målet med IB-prosesser er å skape merkevarestøttende adferd. Ifølge Burmann og Zeplins (2005) kjernekonstruksjon av IB, er engasjement til merkevaren avgjørende for å få til merkevarestøttende adferd: *"The authors argue that brand commitment is the key driver of brand citizenship behaviour."* (Burmans & Zeplin, 2005, s. 284). Dette utsagnet er en av de hyppigst siterte teoriene innen IB-litteraturen, og er også fremtredende i de utvalgte artiklene. Viktigheten av engasjement alene er derimot også fremtredende. En årsak til at BC blir oppfattet som viktig for IB-prosessen er at det øker sannsynligheten for at måten merkevaren leveres føles ekte: *"Authentically expressed emotions and sincere interactions with customers, as a result of brand commitment, are much stronger drivers of service outcomes than internal policies that determine required behavior."* (Terglav mfl., 2016, s. 3). Dette synet reflekteres i litteraturen som ofte nevner økning av ansattes BC som en av de viktigste indikatorene på en vellykket IB-prosess (Burmans & Zeplin, 2005; Ind, 2007, s. 60).

Som vist tidligere i tabell 3.2, er det totalt 19 av de inkluderte artiklene som undersøker IB-prosessers påvirkning av ansattes BCB, mens det er totalt 24 artikler som undersøker IB-prosessers påvirkning av de ansattes BC. Resultatene til disse artiklene presenteres i tabell 4.1 og 4.2. Tabellene viser hvor mange artikler som viser til positive resultater, negative resultater og ingen effekt, samt artikkelnumrene til de respektive artiklene. Med positive



resultater menes at IB-prosessen(e) har ført til signifikant positiv påvirkning på eller generell økning av BCB og/eller BC blant de ansatte. Negative resultater er det motsatte – artikkelen viser til signifikant eller generell negativ påvirkning på BCB og/eller BC blant de ansatte. Med ingen effekt menes at artikkelens resultater utelukkende eller hovedsakelig viser til at IB-prosessen ikke har noen signifikant påvirkning på BCB eller BC blant ansatte.

<b>Tabell 4.1 – Resultater til de utvalgte artiklene om BCB</b>		
<b>Positive</b>	<b>Negative</b>	<b>Ingen effekt</b>
<b>11</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
[2, 7, 8, 10, 20, 22, 26, 29, 38, 39, 52]	[14, 25]	[6, 9, 27, 30, 31, 34]

*Tabell 4.1: Oversikt over antall artikler som omhandler BCB med positive resultater, negative resultater eller ingen effekt. I nederste rad er artikkelnummeret til de respektive artiklene (se tabell 3.2 for oversikt over alle artiklene og deres artikkelnummer).*

Resultatene fra de utvalgte artiklene som undersøker merkevarestøttende adferd (BCB) er presentert i tabell 4.1. Som vi kan se viser resultatene at det er betydelig flere positive enn negative resultater og ingen effekt. På bakgrunn av resultatene til de utvalgte artiklene alene, kan det dermed se ut til at IB-prosesser som oftest har en positiv effekt på ansattes BCB.

Det samme kan ikke sies om resultatene til artiklene som omhandler ansattes merkevarestøttende engasjement (BC) i tabell 4.2. Det er flere artikler som hovedsakelig viser til positive resultater, men det er ikke betydelig flere enn antall artikler som viser at IB-prosessen hadde ingen signifikant effekt på ansattes engasjement til merkevaren.

<b>Tabell 3.2 – Resultater til de utvalgte artiklene om BC</b>		
<b>Positive</b>	<b>Negative</b>	<b>Ingen effekt</b>
<b>12</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
[1, 10, 17, 20, 22, 30, 37, 38, 39, 46, 51, 58]	[14, 25, 59]	[6, 8, 9, 26, 27, 29, 31, 34, 52]

*Tabell 4.2: Oversikt over antall artikler som omhandler BC med positive resultater, negative resultater eller ingen effekt. I nederste rad er artikkelnummeret til de respektive artiklene (se tabell 3.2 for oversikt over alle artiklene og deres artikkelnummer).*

Fra resultatene til de utvalgte artiklene, vist i tabell 4.1 og 4.2, ser det altså ut til at ansatte viser høyere BC og BCB oftere enn ikke som resultat av IB-prosesser. Imidlertid kan det ikke konkluderes med at IB-prosesser har noen iboende effekt på ansattes BC eller BCB på bakgrunn av disse resultatene alene. Det er flere aspekter ved IB-prosessen som blir borte i disse presentasjonene av resultatene.

#### **4.1.2 Aspekter bak artiklenes resultater om ansattes engasjement og adferd**

Ut fra tabell 4.1 og 4.2 alene indikerer resultatene at IB-prosesser som regel enten gir positive resultater eller ingen signifikant effekt. Imidlertid har disse resultatene flere nyanser som kan diskuteres. Artiklene er ikke like, og de har forskjellig innhold som kan gi grunnlag for utfallene.

En ting som kan være utslagsgivende er artiklenes utvalg. For eksempel kan det være at de fleste av artiklene har tatt for seg såkalte ”best-case studier”, som fokuserer på suksesshistoriene til ansatte i organisasjoner som har gjennomført vellykkede IB-prosesser. Men dette er ikke tilfellet for de utvalgte artiklene. Kun fem av de inkluderte artiklene fokuserte på ett firma eller organisasjon, hvorav to valgte ut case hvor det var kjent at IB-prosessen hadde feilet for å undersøke hvorfor (Cushen, 2009; Hytti mfl., 2015), og én case-studie undersøkte hva som gjorde at IB-prosessen var vellykket (Golant, 2012). Disse artiklene gir i tillegg god innsikt i mange forskjellige variabler som kan føre til mer eller mindre vellykkede IB-prosesser.

De aller fleste artiklene har tatt høyde for variasjon og mangfold i ulike bakgrunnsvariabler som kjønn, ansiennitet, alder, lønn og utdanningsnivå. Dette fokuset på variasjon og mangfold i utvalget til de utvalgte artiklene, kan eksemplifiseres i dette sitatet av Fernandez-Lores mfl.; ”*Participating companies were asked to ensure that candidates for focus groups be diverse in age, gender, salary, job category and seniority in the organisation*” (Fernandez-Lores mfl., 2016, s. 43). Jeg vil dermed hevde at utvalget til artiklene alene ikke har noen stor betydning for deres resultater. Hva slags bransjer og yrkesgrupper artiklene omfatter er noe som jeg diskuterer i større detalj i delkapittel 4.3.

De aller fleste artiklene kommer med lignende resultater og konklusjoner, både positive,

negative og de som viser til ingen effekt. Resultatene til én artikkel skiller seg imidlertid mer ut fra de andre. Denne belyser mulige utfordringer ved IB-prosesser som også kan gjelde flere av de andre utvalgte artiklene. En etnografisk studie av IB-prosesser i et callcenter viser til flere funn som først peker i retning av en suksessfull IB-prosess, men hvor de ansatte etter hvert viser tegn til frustrasjon og andre interne problemer (Brannan mfl., 2015). De ansatte jobber for en velkjent og høyt respektert merkevare. Organisasjonen fokuserer blant annet mye på trening og kursing av de ansatte, intern kommunikasjon, samt å skape en god sosial kultur hvor medarbeidere er komfortable med hverandre. Videre motiveres ansatte til å anse seg selv som høyt kvalifiserte arbeidstakere, uansett om jobben som utføres ikke nødvendigvis krever det eller ei. Dette resulterer i at arbeiderne på callcenteret gladelig viser høyt engasjement til merkevaren og viser merkevarestøttende adferd. Men arbeiderne opprettholder derimot ikke dette engasjementet, og studien viser at både BC og BCB hos arbeiderne gikk ned over tid. Likevel var de fleste ansatte i studien villige til å vise et profesjonelt nivå av merkevarestøttende adferd. Forfatterne forklarer dette på denne måten: *”The power of the brand in providing an important motivator to carry on with unfulfilling work springs from its promise of a possible prestigious future career and functions significantly in the identity work of employees in a symbolic sense”* (Brannan mfl., 2015, s. 33). I dette tilfellet var det altså ytre motiverende faktorer som gjorde at ansatte viste til en form for BC og BCB slik som organisasjonen ønsket, og ikke at de faktisk hadde internalisert merkevaren som sin egen. Dette indikerer at IB-prosessen ikke har fungert (Burmamann & Zeplin, 2005; Kotler & Keller, 2016, s. 427; Miles & Mangold, 2004; Punjaisri mfl., 2008).

Ut fra studien til Brannan mfl. viser ansatte altså høy BC og BCB, selv om de egentlig ikke har internalisert merkevaren og er misfornøyde med sin jobb. Dette går mot flere sentrale poeng og fordeler med IB ifølge litteraturen, som at det blant annet kan skade autentisiteten til merkevaren utad (Harris, 2007; Kotler & Keller, 2016, s. 427; Sinding, 2004, s. 106). På grunnlag av dette kan det heller ikke hevdes at IB-prosessen er helt vellykket. Dersom studien imidlertid hadde vært gjort med en spørreundersøkelse, er det ikke sikkert at dette resultatet hadde kommet frem. Flere av de utvalgte artiklenes spørsmål i deres undersøkelser hadde nok gitt et mindre helhetlig svar på om de ansatte faktisk hadde internalisert merkevaren og har genuint økt BC og BCB, enn hva som kom frem i studien til Brannan mfl.

Det kan dermed tenkes at studien til Brannan mfl. ville ha vist til positive resultater hvis de for eksempel hadde benyttet seg av disse spørsmålene fra noen av de utvalgte artiklene:

[Om ansattes brand commitment] *"1. My attachment to this brand is based first and foremost on the similarity of my values to those represented by the brand. 2. The values represented by our brand are more than just words; they influence my day to day behavior. 3. In our company, we have a clear idea of what our brand stands for"* (Baker mfl., 2014, s. 654-655).

[Om ansattes brand citizenship behavior] *"[I] Take responsibility for task outside of own area. Demonstrate brand consistent behaviours. Show extra initiative to maintain brand behaviour. Regularly recommend brand. Pass on brand knowledge to new employees. Interested to learn more about brand"* (King & Grace, 2012, s. 479).

Lignende oppsatt spørsmål er en gjenganger i spørreundersøkelsene blant de utvalgte artiklene. I studien til Brannan mfl. vises det til flere sitater som kan tyde på at ansatte mest sannsynlig hadde gitt positive svar på disse spørsmålene:

*"I really felt that I was going to be working for an important company, a company that does important work and I wanted to be a part of that. When I'm on the phones and it's awful, or I get wound up, or bored, I remember what the company is all about and it makes me proud, like I know there is more to the company than answering phones"* [Sitat av ansatt i et callcenter hentet fra Brannan mfl., 2015, s. 28].

Med tanke på dette, er det mulig at noen av artiklene som benytter seg av spørreundersøkelser ikke får med seg et helt korrekt bilde av ansattes engasjement til merkevaren og merkevestøttende adferd. Flere studier (som f.eks. Buil mfl., 2016; Helm mfl., 2016; Porricelli mfl., 2014) fremhever at de har utvalgt kjente og sterke merkevarer i sine studier. Det vil derimot ikke si at disse artiklene viser utelukkende til positive resultater. Imidlertid har flere av disse artiklene som formål å sjekke om positiv oppfatning av merkevaren resulterer til større sannsynlighet for en suksessfull IB-prosess, og at ansatte lever merkevaren (som f.eks. Buil mfl., 2017). Dermed er det naturlig at disse har utvalgt sterke merkevarer for sine studier. Organisasjoners sterke merkevare kan derimot være en påvirkende faktor for svarene som gis av de ansatte, som studien til Brannan mfl. (2005) påpeker. Dermed kan det hevdes at flere resultater tilsier at de ansatte viser mer *profesjonelt* engasjement og adferd, enn at det er et dypt og personlig tilknytning til merkevaren.

Profesjonell holdning til organisasjonens merkevare blant de ansatte er noe som en annen

artikkels resultater viser, og som artikkelen fremhever. I artikkelen poengterer forfatteren at resultatene indikerer at de ansatte i det minste viser ”profesjonell BCB”, men at det ikke kan påvises at de faktisk har internalisert merkevaren eller har et sterkt personlig engasjement og merkevarestøttende adferd (King, 2010). Dette går imot den intenderte effekten av IB, siden de ansatte kun viser en profesjonell tilknytning til merkevaren. Dermed kan det ikke hevdes at han/hun identifiserer seg med og er personlig engasjert i merkevaren ifølge teorien (Punjaisri mfl., 2008; Saleem & Iglesias, 2016).

En tredje artikkel viser til lignende resultater når det gjelder profesjonell BCB. Studien til Baker mfl. (2014) viser at de ansattes oppfattede verdikongruens ikke hadde noen signifikant sammenheng med positiv serviceytelse. Det vil si at ansattes internalisering av organisasjonens verdier ikke hadde noen sammenheng med forbedret serviceytelse. Dette går direkte imot flere sentrale teoretiske fordeler med IB. Den mest fremtredende teorien som dette går imot, sier at konsistent adferd som kommer med internalisering av organisasjonens verdier fører til at kunder oppfatter servicen som konsistent og ektefølt (Miles & Mangold, 2004; Punjaisri mfl., 2008). På en annen side, viste artikkelen at verdikongruens hadde en indirekte positiv påvirkning på forbedret serviceytelse ved at det økte ansattes BCB (Baker mfl., 2014).

Implementering av IB-prosesser skal føre til at det blir konsistent levering av merkevaren i praksis. Dette er for å tilfredsstille kravene som settes av merkevarelovnadene, og gjøres i praksis ved å få ansatte til å internalisere merkevaren (Aurand mfl., 2005; MacLaverly mfl., 2007; Saleem & Iglesias, 2016). Det økonomiske insentivet handler dermed om å få flere kunder, samt at det gir økt produktivitet og effektivitet hos de engasjerte og motiverte ansatte. I praksis viser det seg at implementeringen av IB-prosesser noen ganger blir anbefalt for, eller er blitt brukt for at ansatte skal opprettholde følelse av kvalitet mot kundene under og etter nedskjæringer (Burmamann & König, 2011; Cushen, 2009; Hytti mfl., 2015; Miles mfl., 2011; Thomson mfl., 1999). Et resultat av dette kan være å bli møtt med mer frustrasjon, mistillit og misfornøyde ansatte, noe som dette sitatet eksemplifiserer: *”If we advertise that we give high-quality care, but don’t have the time to do so, which we have before the organizational change, there’s a big question mark”* (Hytti mfl., 2015, s. 263). Noen av forfatterne blant de utvalgte studiene skriver også at IB-prosesser øker den finansielle ytelsen til organisasjonen ved at man *”[...]define the brand image their employees are to project”* (Miles mfl., 2011, s. 491). Uten at det nærmere beskrives hvordan dette fører økt finansiell

ytelse. Videre skriver forfatterne at ansatte skal motiveres til å adoptere organisasjonens verdier og holdninger, og at hvis de ikke gjør det, vil det kunne være til skade for organisasjonens merkevare (Miles mfl., 2011). Det kan argumenteres for at forfatternes ordvalg insinuerer at de ansatte fungerer mer som organisatoriske spillebrikker for merkevaren, enn at de faktisk *er merkevaren* slik som den teoretiske tilnærmingen tilsier (MacLaverly mfl., 2007; Saleem & Iglesias, 2016; Stershic, 2006). Dermed kan det argumenteres for at en slik tilnærming til IB-prosesser gjør det vanskeligere å øke ansattes engasjement til organisasjonens merkevare, og, i forlengelse av dette, deres merkevarestøttede adferd (Ahmed & Rafiq, 2003; Bergstrom mfl., 2002; Harris, 2007; Ind mfl., 2012, s. 167).

#### **4.1.3 Viktigheten av merkevarestøttende engasjement og adferd ifølge de utvalgte artiklene**

Hittil i delkapittel 4.1 er det vist at majoriteten av de utvalgte artiklene viser til at IB-prosessen er helt eller delvis vellykket, og at kun tre av de 26 utvalgte artiklene viser til IB-prosesser som har feilet. Hva som tilsier at en IB-prosess er vellykket er mer usikkert. Organisasjoner har ofte et ønsket å få ansatte til '*å leve merkevaren*' for å få den til å fremstå autentisk, men hva som kjennetegner at ansatte gjør dette er ikke lett å si. Det finnes mange teorier på dette. Noen populære teorier hevder at en suksessfull IB-prosess gjenkjennes ved høy BCB blant ansatte, og at dette kan mest effektivt oppnås ved å øke BC blant de ansatte (Burmamann & Zeplin, 2005; Miles & Mangold, 2004, 2005; Punjaisri mfl., 2008). Ut fra Punjaisri mfl. (2008) sin figur av et IB-rammeverk kan man si at ansattes BC, samt sammenheng mellom merkevaren og ansattes selvidentifikasjon, fører til BCB. Lettere sagt; at ansattes merkevarestøttende adferd hovedsakelig påvirkes av deres engasjement til merkevaren. Denne teorien reflekteres i fokusområdene til de utvalgte artiklene. I tillegg tar flere andre artikler som ikke ser direkte på BCB, denne teorien som gitt. Mange av disse artiklene argumenterer at det er viktigere å se etter faktorer som fører til BC fordi det fører til ønsket adferd, uten at de faktisk måler om ønsket adferd forekommer (se f.eks. App & Büttgen, 2016; Fernandez-Lores mfl., 2016; Wallace mfl., 2011).

På den andre siden argumenterer noen artikler at fokuset på BCB og riktig adferd ikke nødvendigvis er hensiktsmessig for å si om IB-prosessen er vellykket. For eksempel argumenterer Terglav, Ruzzier, & Kaše (2016) at BC fører til at kundene får en følelse av

ekte levering av merkevaren. Videre argumenterer de at for stort fokus på BCB fort kan føre til en oppfattelse av standardisering. Men man kan ikke stikke under stol at BCB er sett på som en kjernefunksjon for en vellykket IB-prosess både i teori, studier og generell praksis.

Som vi har sett, kan det i tillegg være at flere IB-prosesser fører til mer ”profesjonell BCB” ved at ansatte vet hvordan organisasjonen ønsker at de skal fremstå, uten at de selv verken har noen personlig tilknytning eller engasjement til merkevaren. Dermed kan det være at noen studier blant de utvalgte artiklene viser til ”falske positive”. Med dette menes at resultatene viser suksessfull IB-prosess og hevder at ansatte har internalisert merkevaren, når det i realiteten ikke nødvendigvis er slik.

Uavhengig av denne diskusjonen er det å definere en vellykket IB-prosess fra ansattes perspektiv utfordrende og omfattende. Det er mange ulike potensielle påvirkende faktorer, og de utvalgte artiklene tar høyde for flere av disse. I de neste kapitlene vil jeg diskutere disse faktorene, samt se nærmere på internal branding som endringsprosess.

## **4.2 Faktorer for vellykket internal branding-prosess**

De utvalgte artiklene undersøker en rekke faktorer og deres påvirkning på ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd i internal branding-prosesser. Som tidligere vist i beskrivelsen av utvalg har de fleste artiklene flere fokusområder for sine studier. Dette kan antyde noe om hvilke faktorer som påvirker ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd. Resultatene og funnene til de utvalgte artiklene kan på grunnlag av disse faktorene også gi en generell pekepinn på hva som skal til for å få en vellykket IB-prosess.

### **4.2.1 Resultatene til de utvalgte artiklene sortert etter undersøkte faktorer**

Her sorteres resultatene til de utvalgte artiklene etter hva slags påvirkende faktorer som de respektive artiklene har som mål å undersøke. De utvalgte artiklene og deres målsettinger kan deles inn i to kategorier:

1. Artikler som utelukkende måler brand commitment og/eller brand citizenship behavior blant ansatte.
2. Artikler som undersøker faktorer som påvirker og fører til brand commitment og/eller brand citizenship behavior.

Artiklene som har det første som målsetting, ønsker altså kun å måle brand commitment (BC) og brand citizenship behavior (BCB) blant ansatte. Disse typer artikler er det klart færrest av, hvorav kun to av de utvalgte artiklene har målsettinger som gjør at de faller innenfor denne kategorien. Flere av artiklene som faller under den andre målsettingen måler også BC og BCB for seg selv, men har i tillegg andre faktorer i sitt fokusområde. Hovedmålet for disse artiklene er ikke bare å måle BC og BCB, men å se på ulike faktorer som påvirker BC og BCB. Det er de sistnevnte artiklene som det legges mest vekt på i dette underkapittelet.

Jeg vil nå se nærmere på de faktorene som undersøkes i de utvalgte artiklene, og deres resultater angående påvirkning på henholdsvis BCB og BC. De aller fleste faktorene som undersøkes i de utvalgte artiklene er felles for både BC og BCB. Disse faktorene kan oppsummeres i følgende kategorier:

- *Ledelse:*
  - Artikler som ser på spesifikk ledelsesstil eller lederens personlighet, karakteristikk og væremåte som påvirkning på BC og BCB.
- *Læringsprosesser:*
  - Om spredning av kunnskap, informasjon, trening, og lignende læringsprosesser som er rettet mot organisasjonens merkevare påvirker ansattes BC og BCB.
- *Organisasjonskultur:*
  - Herunder er artikler som ser på sosial- og profesjonell kultur i organisasjonen og hvorvidt dette påvirker BC og BCB. Blant annet undersøkes om en kultur for læring blant ansatte (e.g. Miles mfl., 2011), og følelse av profesjonalisme og intellektuell stimuli (e.g. King & Grace, 2012) påvirker BC og BCB.
- *Trivsel:*
  - Herunder inkluderes artikler som undersøker om følelse av tilhørighet og at man blir satt pris på, følelse av fleksibilitet, variasjon i arbeid, at man blir sett, og lignende fører til BC og BCB.
- *Brand Identification (BI):*
  - Om det er en kongruens mellom følelse av selvet og merkevaren (BI), som igjen fører til BC og BCB.



To faktorer er eksklusive til enten kun BC eller BCB i de utvalgte artiklene. Altså er det en faktor som kun undersøkes for BC, og en faktor som kun undersøkes for BCB. En faktor for BC er oppfattelse av en viktig eller stor merkevare som er undersøkt som faktor for BC (se Xiong mfl., 2013). Denne faktoren er ikke undersøkt for BCB i de utvalgte artiklene. På lik linje er BC naturligvis ikke nevnt som en faktor for seg selv, men er, som nevnt, ofte sett på som en hovedfaktor for BCB.

Hvis man sorterer artiklene etter faktorer, er det BC som er den hyppigst undersøkte faktoren for BCB. Altså er merkevarestøttende engasjement oftest undersøkt som en faktor som skaper merkevarestøttende adferd. For BC er det derimot læringsprosesser som er den faktoren som er oftest undersøkt (se vedlegg E for tabell over artiklenes resultater sortert etter undersøkte faktorer). Dette kan indikere hva forskningen på feltet generelt mener er de viktigste påvirkende faktorene for merkevarestøttende engasjement og adferd hos de ansatte. Ikke overraskende reflekterer fokusområdene til de utvalgte artiklene ofte det samme som den mest populære teoretiske litteraturen på feltet. Brand commitment er for eksempel sett på som den viktigste katalysatoren for ansattes BCB, i tillegg til at det er den mest sentrale delen av flere teoretiske rammeverk for IB-prosesser (Burmamann & Zeplin, 2005; MacLaverly mfl., 2007; Miles & Mangold, 2004; Punjaisri mfl., 2008). Den mest undersøkte påvirkende faktorene for BC er læringsprosesser. Dette reflekteres også mye i litteraturen (Bergstrom mfl., 2002; Kotler & Keller, 2016; Punjaisri mfl., 2008).

Resultatene til de utvalgte artiklene viser til viktigheten av læringsprosesser for å øke merkevarestøttende engasjement blant ansatte, og at de ansatte oversetter dette engasjementet til merkevarestøttende adferd. Altså er det et poeng å iverksette tiltak som blant annet trening og opplæring, og mer direkte intern kommunikasjon for å øke sjansen for å skape større engasjement rundt merkevaren blant organisasjonens ansatte (MacLaverly mfl., 2007; Matiatou, 2015; Miles & Mangold, 2004; Punjaisri mfl., 2008). Slike tiltak hjelper organisasjonen med å forkynne merkevarekunnskap (*brand knowledge*) til sine ansatte, og at de ansatte føler større personlig eierskap til merkevaren (Klev & Levin, 2012, s. 61).

Viktigheten av kommunikasjon og kunnskap om merkevaren, blir i de utvalgte artiklene relativt ofte kun beskrevet fra et generelt perspektiv. Dette kan eksemplifiseres med dette sitatet; "[...] *companies should promote an effective internal communication strategy, to make its corporate values and to provide transparency on business practices and company*

*results.*” (Fernandez-Lores mfl., 2016, s. 50). På en lik måte beskriver en annen artikkel at ansattes oppfattede forståelse av merkevaren ikke hadde noen signifikant påvirkning direkte på deres BC (Piehler mfl., 2016). Derimot viser samme artikkel at ansattes identifisering med merkevaren (BI) hadde en signifikant positiv effekt på BC, og at forståelse av merkevaren hadde en direkte og signifikant påvirkning på ansattes BI. Artikkelen fant dermed ut at forståelse og kunnskap om merkevaren også kan ha en indirekte effekt på ansattes engasjement til organisasjonens merkevare.

Et annet interessant punkt fra sistnevnte artikkel er at kunnskap kan ha større effekt på ansattes BCB enn BC. Altså at kunnskap om merkevaren har større påvirkning på ansattes merkevarestøttende adferd, enn deres engasjement til merkevaren (Piehler mfl., 2016). En annen artikkel fant derimot ut at merkevarekunnskap hadde en sterk påvirkning både på ansattes BCB og BC. Et mer interessant punkt er at artikkelen viser at ansatte hadde større sannsynlighet for å vise BCB hvis de anså merkevaren som viktig og nødvendig for organisasjonens suksess (Xiong mfl., 2013). Disse to punktene understreker det tidligere nevnte potensielle funnet om profesjonell tilknytning til merkevaren. Disse eksemplene poengterer altså at de ansatte viser merkevarestøttende adferd på bakgrunn av kunnskap og oppfattelse av merkevaren alene, og ikke nødvendigvis på grunn av deres personlige engasjement. Dette argumentet kan videre understrekes av en tredje studie, som undersøkte om amerikanske universitetsadministratorer leverer merkevarelovnadene. Studien fant ut at administratorene kjente til, og identifiserte seg med universitetenes kjerneverdier, visjoner, misjoner og merkevare generelt. Universitetsadministratorene opplevde i tillegg at universitetenes merkevare hadde en sterk påvirkning på hvordan de utførte sitt arbeid, og at merkevarens verdier ble ofte brukt i deres daglig arbeid. Men på tross av dette følte ikke administratorene noen sterk personlig tilknytning til merkevaren (Judson mfl., 2008).

Som nevnt er det mange variabler som kan påvirke ansattes engasjement og adferd, og deres oppfatning generelt om organisasjoners merkevare. Blant de utvalgte merkevarene er det også mange ulike påvirkende faktorer som undersøkes, men i de fleste tilfeller er det for få artikler til at det kan sies noe generelt om deres påvirkning i IB-prosesser. Derimot er det noen gjentakende aspekter i de utvalgte artiklene som peker seg som utslagsgivende når det gjelder IB-prosessers effekt på ansattes engasjement og adferd: ledelse, medvirkning og kultur.

#### 4.2.2 Ledelsens funksjon i IB-prosessen

De utvalgte artiklene poengter viktigheten av at IB-prosessen må starte hos ledelsen. Blant annet hevder en artikkel at ansatte vil kun ta IB-prosesser alvorlig dersom det blir understøttet av toppledernes ord og handlinger (Tergrav mfl., 2016). Denne påstanden underbygges av Inds påstand om at det er ledelsens ansvar å klargjøre organisasjonens verdier og visjon for at ansatte kan blomstre (2007, s. 28-38). Burmann og Zeplins ofte siterte artikkel støtter også dette: *"Employees will only take internal branding efforts seriously if they are supported by the CEO's words and actions"* (Burmann & Zeplin, 2005, s. 292). Altså må ledelsen selv ta ansvar for å tilpasse sin væremåte og tale på en måte som tilsvarer ønsket endring.

En studie blant de utvalgte artiklene støtter denne teorien ved å vise at en leder som ble oppfattet som karismatisk hadde signifikant effekt på ansattes merkevarestøttende adferd (BCB) (Liu mfl., 2015). Artikkelen viste videre at karismatisk ledelse hadde større påvirkning på ansattes BCB enn hva engasjementet til merkevaren hadde på BCB. Det må understrekes at den målte forskjellen mellom BC og karismatisk ledelse og deres respektive påvirkning på ansattes BCB viste seg å ikke være vesentlig stor. Lederens adferd kan også ifølge en annen teori ha en påvirkning på organisasjonskulturen, og "korrekt adferd" kan dermed smitte over på ansatte (Troye & Øgaard, 2014, s. 258). På en annen side viser en annen artikkel, som ironisk nok har Burmann som delforfatter, derimot til at ledelsens BCB har ingen signifikant påvirkning på ansattes BCB (Burmann & König, 2011). På en annen side, fant den sistnevnte artikkelen i tillegg ut at strategisk markedsføringsledelse hadde signifikant positiv påvirkning på ansattes BC og BCB.

Studien til Miles, Mangold, Asree og Revell (2011) tar ledelsesperspektivet til Burmann og Zeplin ett steg videre ved å argumentere for at det er ledelsen i organisasjonen som alene skal definere den ønskede merkevaren med dens visjoner, verdier, holdninger og image. Videre skriver forfatterne at lederne skal videreføre dette til de ansatte, og senere *"[...] motivating and empowering them to deliver the desired brand image to others"* (Miles mfl., 2011, s. 491). Selv om forfatterne av denne artikkelen argumenterer for at en slik tilnærming er nødvendig for en suksessfull IB-prosess, finner den ikke mye støtte i verken andre studier eller litteratur på feltet. Det er heller like sannsynlig at lederens handlinger blir sett på som tyranniske og at det skaper et 'korrupsjonsgap' mellom ønsket image og det organisasjonens

ansatte faktisk leverer. Altså kan det være at ledelsen bruker IB-prosessen for å forsterke eksisterende maktstrukturer i organisasjonen som styrker sin posisjon. Dette kan ofte være på bekostning av ansattes autonomi (Lozeau mfl., 2002). Intern kommunikasjon og læringsprosesser blir sett på som de viktigste utfordringene med IB-prosesser (MacLaverly mfl., 2007), og også for merkevarebygging generelt (Nysveen & Pedersen, 2014, s. 431). Et slikt fokus vil i tillegg hjelpe med å skape en lærende organisasjonskultur, som er viktig for å smidiggjøre implementeringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 344).

En IB-prosess på et offentlig sykehusinstitutt i Finland ble møtt med motstand og avsky blant de ansatte, hvor de følte et stort gap mellom ønsket image og eksisterende praksis (Hytti mfl., 2015). Oppfatningen fra helsepersonellens side var at noen i ledelsen, samt markedsførings- og HR-avdelingen, trodde den nye merkevarebyggingen skulle fungere som en magisk tryllestav som fikset alt automatisk. Ansatte brukte en fabrikkmetafor på arbeidsforholdet og tjenestetilbudet, som var i sterk kontrast til merkevarens nye slagord og det ønskede imaget. Det eksterne fokuset i merkevarebyggingen reflekterte ikke daglig praksis for helsepersonellet. Her ønsket ledelsen å bruke lik måte å markedsføre seg eksternt som internt. Intensjonen var å få samsvar med hva som er det ønskede imaget utad som innad. Dette skal i teorien gjøre at det blir samsvar mellom merkevarelovnadene og hva de ansatte presterer i praksis, som igjen tilfredsstiller kravene til eksterne kunder (Ahmed & Rafiq, 2003; Burmann & Zeplin, 2005; Miles & Mangold, 2004; Stershic, 2006). I stedet for dette, motsatte de ansatte seg hele prosessen. IB-prosessen ble her møtt med stor frustrasjon og sinne blant helsepersonellet (Hytti mfl., 2015). I motsetning til dette skjebnesvangre eksempelet på en mislykket IB-prosess, finnes det flere studier blant de utvalgte artiklene som demonstrerer hvordan ledere kan legge opp til en mer vellykket IB-prosess.

I en tysk studie fra 2006 av App og Büttgen kom det frem at oppfattet støtte fra leder, ga ansatte en større følelsesmessig tilknytning til organisasjonen. Samme studie fant imidlertid også ut at oppfattet støtte fra leder ikke hadde signifikant påvirkning på ansattes følelsesmessige tilknytning til merkevaren (App & Büttgen, 2016). Andre studier har derimot funnet sterke positive sammenhenger mellom oppfattet støtte fra ledelsen og ansattes BC. Frigjørende og inkluderende ledelsesstiler er vist til å skape sterk knytning til organisasjonen, samt øke ansattes BC (Wallace mfl., 2011).

Viktigheten av at ansatte blir sett, hørt, inkludert og får anerkjennelse for jobben som utføres poengteres også i studiene. Tre av studiene understreker spesifikt viktigheten med frigjørende og inkluderende ledelse for å lykkes med IB-prosesser (Golant, 2012; King & Grace, 2008; Wallace mfl., 2011). Ved en slik tilnærming til IB er det viktig at ledelsen skaper fora for kommunikasjon og inviterer til dialog med de ansatte (Klev & Levin, 2012, s. 61; Lozeau mfl., 2002).

### **4.2.3 Samskaping og medvirkning**

Alle ansatte skal inkluderes i målgruppen til enhver IB-prosess, og det er viktig at alle ansatte i organisasjonen er bevisste på hva merkevaren står for når det gjelder verdier, holdninger og fremtidige mål (Burmamann & Zeplin, 2005; Kotler & Keller, 2016, s. 427). Likevel er det uklarerheter i internal branding litteraturen om hvilken grad de ansatte skal inkluderes i utformingen av IB-prosessen. For eksempel skriver Burmamann og Zeplin at det ikke skal inkluderes for mange, og at *"... [IB-prosesser] is not a democratic process, it has to be somewhat totalitarian."* (Burmamann & Zeplin, 2005, s. 289). Men litt senere i samme artikkel snakker de om viktigheten av ansattes medvirkning i prosessen; *"[...] specific behaviour guidelines and targets have to be developed as 'strategic imperatives' – either centrally or with employee participation."* (Burmamann & Zeplin, 2005, s. 289). Dermed kommer det tydelig frem at medvirkning og samskaping er viktig, men det er ikke en fullstendig demokratisk prosess. Dette er noe som resultatene og funnene til de utvalgte studiene understøtter.

Betydningen av medvirkning av ansatte og inkluderende ledelsesstil understrekes i Golants case-studie fra 2012. Museene til Historic Royal Palaces i Storbritannia gikk gjennom en større IB-prosess. Selskapets CEOs første steg var å formulere en tydelig, men "open-ended" misjon som hintet til hans visjon. Alle ansatte ble invitert til å delta med å fullføre misjonens åpne slutt. Ledelsen skapte også en egen spesiell gruppe til samskaping av merkevarebyggingen ved å rekruttere ansatte fra forskjellige avdelinger og nivåer i hierarkiet (Golant, 2012). Denne tilnærmingen fra ledelsen ble hyllet blant de ansatte som følte seg verdsatt. I tillegg bidro den til å øke ansattes oppfattelse av egen ekspertise. Ikke bare understøtter dette viktigheten med at IB-prosessen er forankret i produktet og hva som faktisk gjøres i praksis, men det presiserer også viktigheten av ansattes medvirkning i IB-prosessen (Ind, Fuller, & Trevail, 2012; Klev & Levin, 2012, s. 72-73; Nysveen & Pedersen, 2014, s.

431; Sinding, 2004, s. 106). I dette tilfellet som Golant beskriver, kan det sies at implementeringen ble tilpasset organisasjonen ved at grunnideen var satt opp av topplederen og fullført ved å inkludere ansatte. På den måten formes hele organisasjonen etter ideen i IB-prosessen (Lozeau mfl., 2002).

Mangel på inkludering av ansatte i prosessen ser ut til å være en årsak til at IB-prosesser kan feile. Som nevnt følte ansatte i studien til Hytti mfl. (2015) at det nye imaget ikke reflekterte praksis, og at det var et manglende internt fokus i IB-prosessen. Den store motstanden kan også begrunnes med det faktum at helsepersonellet som til syvende og sist skulle levere dette imaget, ikke ble inkludert i noen steg i prosessen. Både reell inkludering og oppfattet inkludering av ansatte i en implementeringsprosess, fører ofte til følt eierskap og engasjement, samt at det øker muligheten til å løse eventuelle konflikter før det oppstår motstand (Falkum mfl., 1999; Klev & Levin, 2012, s. 61). Å skape god dynamikk mellom organisasjonens ønskede image og dens ansatte, er også en utfordring beskrevet av merkevarebyggingsteorien. Fokus på samskaping i merkevarebygging kan skape en mer harmonisk, virkelighetsnær og ”ekte” merkevare (Ind mfl., 2012, s. 167). Dette fremhever viktigheten med inkludering og medvirkning. Et ofte sitert grunnleggende synspunkt innen IB er troen på at det er organisasjonens *ansatte som er merkevaren*, og at det er de som skaper den faktiske verdien (Mitchell, 2002; Punjaisri & Wilson, 2007). Det virker derfor mot sin hensikt å lage en merkevare og image som de ansatte skal levere uten at de selv skal bli inkludert i merkevarebyggingen.

Jean Cushens case-studie av et irsk firma med hovedsakelig *'hvitsnipp-arbeidere'* understreker dette poenget. I case-studien gjenfortelles ansattes frustrasjon over den kontrollerende formen som organisasjonen tok i å forsøke å få ansatte til å internalisere organisasjonens verdier og merkevare. Også her var det manglende samsvar mellom organisasjonens ønskede verdier, holdninger og image, og hva ansatte faktisk gjorde i praksis. I IB-prosessen forklarte ledelsen hvor viktig de ansattes autonomi er for merkevarebyggingen. Likevel oppfattet de ansatte et større normativt press og kontroll enn tidligere. De oppfattet også ledelsens tiltak for å fremme internalisering av merkevaren som fordømmende og nedverdiggende (Cushen, 2009). Denne normative tilnærmingen kan forklares med IBs intense teoretiske fokus på å få ansatte til å internalisere merkevarens verdier, holdninger og image som sine egne. Dette er også noe som Cushen (2009) selv påpeker.

Cushens studie fant sted etter at firmaet hadde gjennomgått en omfattende omorganiserings- og påfølgende nedbemanningsprosess. Studien beskriver altså ansatte som har nettopp vært gjennom en vanskelig og stressende periode. Noe som ofte fører til skepsis mot organisasjonen og dens toppledelse fra de ansattes synspunkt. Det er dermed ikke merkelig at IB-prosessen møtte sterk motstand og skepsis både hos ansatte og mellomledere. Spesielt når det viste seg at det som ble forsøkt implementert i tillegg ikke hadde godt nok samsvar til det de ansatte kjente igjen i deres hverdag. Organisasjonens verdier og visjoner er ment å ha en samlende effekt for organisasjonens ansatte, det skal få alle i organisasjonen til å dra i samme retning (Bratianu & Balanescu, 2008; Collins & Porras, 1995; Ind, 2007, s. 28-38). I dette tilfellet hadde ikke den nye visjonen, misjonen og kjerneverdiene noen samlende effekt hos den allerede skeptiske og fragmenterte gruppen med ansatte. Dersom HR-avdelingen og toppledelsen i stedet hadde fokusert mer på medvirkning av ansatte i IB-prosessen, ville utfallet kanskje vært bedre. At de ansatte i det minste får en sjanse til å føle seg inkludert, og har mulighet til å være en del av merkevarebyggingen, vil minske faren for slik motstand som er beskrevet i Cushens (2009) studie (Falkum mfl., 1999; Klev & Levin, 2012, s. 61).

På en annen side kan det også handle om manglende evne til å kommunisere merkevaren. Organisasjonen i case-studien til Cushen brukte flere virkemidler som er anbefalt i litteraturen. I implementeringen av IB-prosessen gikk de derimot vekk fra sitt eget utsagn om viktigheten med autonomi og samskaping. De fokuserte heller å gå i retning av større normativ kontroll og måling. Dette tilsier at organisasjonens ledelse prøver å tvinge endringer, samtidig som de forsterker den hierarkiske maktstrukturen, noe som fører til en korrupsjon av prosessen, og skaper motkulturer i organisasjonen (Lozeau mfl., 2002; Palthe & Kossek, 2003).

#### **4.2.4 Organisasjonskultur**

Tidligere er det blitt beskrevet at lederens tale- og væremåte, samt hvilken grad ansatte blir inkludert, kan ha stor påvirkning på IB-prosessen, samt ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd. På lik måte vil inkludering av ansatte i merkevarebyggingen gi større følelse av eierskap til merkevaren (Klev & Levin, 2012, s. 61), og øke sjansen for å skape en kultur som foster åpenhet og inkludering (Ind mfl., 2012, s. 167). Et slikt fokus kan også sies å skape en lærende organisasjon hvor det er aksept for å feile, og hvor deler sine erfaringer

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 344). Dette kan eksemplifiseres med resultatene og funnene til flere av de inkluderte artiklene. Som nevnt tidligere, fant en studie at ansattes BCB økte på bakgrunn av lederens oppfattede karisma og praksis (Liu mfl., 2015). Altså smittet lederens praksis over til de ansatte, og det kan dermed også sies at det har påvirket organisasjonskulturen (Troye & Øgaard, 2014, s. 258).

Organisasjonskultur som fostrer åpenhet og inkludering av medarbeidere viste seg å ha stor effekt på ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd i flere artikler. Blant annet viser fire av artiklene til at følelse av åpenhet, støtte, inkludering og sosialisering blant sine medarbeidere hadde en signifikant positiv effekt på brand commitment (BC), brand citizenship behavior (BCB) og IB-prosessen generelt (App & Büttgen, 2016; Fernandez-Lores mfl., 2016; King & Grace, 2010, 2012). Artiklenes resultater viser at det blant annet førte til at ansatte følte seg trygge på hverandre og genererte positive merkevarestøttende holdninger, adferd og engasjement. Imidlertid er det viktig å nevne at organisasjoner må passe på å holde organisatorisk støtte på et bærekraftig nivå. Med dette menes at organisasjoner må ikke bare snakke om og gi lovnader om å bruke tid på inkludering, åpenhet og støtte, men det må gjøres i praksis. Eller slik som en artikkel sier det; *"[...] organizations must not only thoroughly promote sustainable organizational support, but also live up to their promises. Unrealistic descriptions can create mistrust and hinder commitment to the brand."* (App & Büttgen, 2016, s. 716). Funnene fra disse artiklene støtter Ind mfl. (2012, s. 167) sin påstand om at følelse av åpenhet, samt å være inkludert og å bli hørt har en positiv effekt på ansattes holdninger og evne til å levere merkevareløftene.

Resultatene til de fire artiklene i forrige avsnitt peker på at såkalte "myke verdier" som følelse av støtte, åpenhet, godt arbeidsmiljø, og inkludering er viktige for ansattes merkevarestøttende adferd og engasjement. Dette kan også videre understrekes i en annen artikkel som fant at ytre insentiver som pengepremier, diplomer for månedens ansatt, påminnelse av videre karrieremuligheter innen organisasjonen og lignende, hadde ingen signifikant påvirkning på ansattes BC eller BCB (Burmamann & König, 2011). Dette øker trivsel blant ansatte og kan føre til en kultur for inkludering og åpenhet. Resultatet av dette er at de ansatte villig deler sin kunnskap videre til sine medarbeidere (Harris, 2007; Ind mfl., 2012, s. 167; Klev & Levin, 2012, s. 61).



På en annen side må det presiseres at ønsket, konsistent adferd og resultat kan på ingen måte garanteres når det kommer til IB, og at organisasjonskultur må uansett fostres frem over tid (Harris, 2007). Organisasjonskultur er heller ikke noe som kan kontrolleres etter vilje (Troye & Øgaard, 2014, s. 256). Man kan påvirke organisasjonskultur ved blant annet å introdusere artefakter og symboler. Derimot kan man ikke garantere eller forutsi hvordan organisasjonens forskjellige kulturer vil reagere og utvikle seg som resultat (Burmamann & Zeplin, 2005). Dette er noe som den tidligere nevnte studien til Hytti mfl. (2015) kan eksemplifisere. Studien beskriver en ledelse som ønsker å innføre symboler for å påvirke den eksisterende organisasjonskulturen i ønsket retning. Men mistilpasningen viser manglende forståelse av eksisterende kultur, og sannsynligvis brakte frem motkulturer i organisasjonens subkulturer. Det finnes ofte flere subkulturer og kulturstrukturer i organisasjoner, men i caset som Hytti mfl. beskriver virker det ut som om ledelsen ser på organisasjonskulturen som noe som likt kan integreres overalt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 134). Det kan også tenkes at prosessen bar preg av manglende forståelse for profesjonskultur med tanke på at den skulle implementeres i offentlige sykehus. Dette er noe jeg skal diskutere nærmere i neste delkapittel.

### **4.3 Bransjespesifisitet**

I dette delkapittelet belyses og besvares masteroppgavens siste forskningsspørsmål. Her diskuterer jeg de ulike bransjene og yrkene som undersøkes i de utvalgte artiklene, samt ser om det er noen ting som stikker seg ut når det gjelder arbeidssituasjonen til de ansatte. Et argument for IB er at det er ment for alle bransjer og yrkesgrupper, og er slett ikke bare egnet for de yrkene med direkte kundekontakt (Burmamann & Zeplin, 2005; Miles & Mangold, 2004; Piehler mfl., 2016). Det vil derimot ikke nødvendigvis si at IB-prosessene er like lett gjennomførbare i alle bransjer. Dermed kan det være noen yrkesområder som utpeker seg som bedre egnet. For eksempel er det ulike kulturer i ulike bransjer som må tas hensyn til (Troye & Øgaard, 2014, s. 257).

#### **4.3.1 Beskrivelse av de forskjellige bransjene i de utvalgte artiklene**

Av de 26 inkluderte artiklene tar 15 for seg en spesifikk bransje, mens de resterende 11 artiklene tar for seg flere forskjellige bransjer. Totalt er det ti spesifikke bransjer som blir undersøkt blant de utvalgte artiklene. I seks av disse bransjene er det kun én artikkel hver seg i utvalget. Det vil si at det er ni artikler som tar for seg ansatte innenfor fire spesifikke

bransjer. De resterende 11 artiklene tar for seg ansatte i mange ulike bransjer og næringsområder. Artiklene tar for seg for mange bransjer til at det kan sies noe generelt om det er noen bransjer som er bedre egnet for IB-prosesser på bakgrunn av resultatene alene. Vedlegg F viser en oversikt over resultatene til alle artiklene sortert etter bransje. Derimot kan de utvalgte artiklene muligens si noe konkret om hvilke bransjer som forskningen på feltet er interessert i. Dette kan igjen brukes for å diskutere den innledende påstanden for dette delkapittelet.

Mesteparten av de utvalgte artiklene tar for seg spesifikke bransjer og yrkesområder som kan kalles *tertiærnæringer*. Flere av disse igjen tar for seg callsenter, serveringsbransjen, og hotell og reiseliv. Felles for disse bransjene er at alle er typiske adaptive næringer som har større sannsynlighet for å implementere teknikker og managementtrender (Danziger, 1999; Kayaman & Arasli, 2007; Lozeau mfl., 2002). Derimot er det ingen som eksplisitt tar for seg bransjer som kan kalles primær- eller terciærnæringer. Dette virker å gå mot den innledende påstanden om at IB-prosesser er nyttig i alle bransjer (Burmam & Zeplin, 2005; Miles & Mangold, 2004). Samtidig kan denne tilsynelatende store skjevheten i artiklenes utvalg av bransjer forsvares med at de reflekterer de bransjene i vesten som ansetter flest folk (Eurostat, 2017; Henderson, 2015). Dermed er det ikke slik at de undersøkte bransjene blant de utvalgte artiklene nødvendigvis kan brukes for å gi hint om IB-prosesser er bedre tilpasset noen bransjer.

#### **4.3.2 Forskjellige yrker og profesjoner – forskjellige behov**

Som så vidt nevnt i slutten av forrige delkapittel har ulike bransjer ulike iboende kulturelle behov som må tas hensyn til (Troye & Øgaard, 2014, s. 257). Dette poengterer Maxwell og Knox i sin case-studie, hvor forfatterne understreker at hva som motiverer ansatte til å "live the brand" varierer stort fra bransje til bransje. Derimot fant de noen overordnede og generelle fellestrekk for hva som var attraktivt hos arbeidsgiveren, og som kunne ha en påvirkning på de ansattes motivasjon til å leve merkevaren: Selve arbeidet som utføres, oppfattet organisatorisk suksess, det eksterne imaget, og egenskapene til produktet eller servicen (Maxwell & Knox, 2009). Disse punktene stemmer også godt overens med flere av aspektene fra de andre utvalgte artiklene som jeg diskuterte i tidligere delkapitler. Men passer denne påstanden for de artiklene som tar for seg ansatte innenfor like yrker og bransjer? Viser de til lignende resultater og funn?

Noen yrker og profesjoner går igjen i de utvalgte artiklene. Som nevnt oppgir majoriteten av de inkluderte artiklene at de tar for seg spesifikke bransjer, og at majoriteten av disse faller innenfor tre bransjer og yrkesområder; serveringsbransjen, callcenter og hotell og reiseliv. Spesifikt er det to som omhandler ansatte i serveringsbransjen (Baker mfl., 2014; Xiong mfl., 2013), to som omhandler ansatte i callcenter (Brannan mfl., 2015; Burmann & König, 2011), to som omhandler bankansatte (Bravo mfl., 2017; Wallace mfl., 2011), og tre som handler om ansatte i hotell og reiselivsbransjen (Buil mfl., 2016; King, 2010; Terglav mfl., 2016).

### **Serveringsbransjen**

Ansatte i begge studiene som tar for seg serveringsbransjen trekker frem oppfattelsen av en stor og viktig merkevare som en avgjørende faktor for sitt engasjement til merkevaren samt deres merkevestøttende adferd. *"[...] the results of this study suggest that employees are more likely to develop a psychological attachment to the brand if they perceive the brand is important and necessary for the organization to be successful."* (Xiong mfl., 2013, s. 355). Viktigheten av en sterk merkevare er noe som flere artikler poengterer som en mulig viktig faktor for sine studier. Dermed er det ikke slik at dette er et trekk som er unikt til ansatte i serveringsbransjen. Derimot er det relativt få som nevner spesifikt at dette har særlig påvirkning på ansattes engasjement og merkevestøttende adferd. Dermed kan det tenkes at det å jobbe for en organisasjon med sterk merkevare oppfattes som viktigere for ansatte i serveringsbransjen.

### **Callcenter**

God kommunikasjon, følelse av samhold, og myke verdier virker å være viktige påvirkende faktorer for callcenteransattes merkevestøttende engasjement og adferd. Følelse av profesjonalitet, godt samvær, autonomi og fleksibilitet har alle stor effekt på ansattes engasjement og adferd. Mer direkte insentiver som premier, lønn, karrieremuligheter og større ansvarsområder har ingen vesentlig påvirkning på ansattes brand commitment og brand citizenship behavior. Den ene artikkelen mener at dette viser "naturen" til callcenterarbeidere: *"In particular, rejection of career and empowerment may be a result of 'nature' or call center agents not wanting too much direct responsibility for projects, but instead having the desire for appreciation and safety."* (Burmann & König, 2011, s. 388). Denne forklaringen virker lite tilfredsstillende, da den ikke tar høyde for naturen i arbeidet

som callcenterarbeidere faktisk utfører. Forklaringen til den andre artikkelen virker mer treffende. Forfatterne til den andre artikkelen hevder at de ansatte tiltrekkes av sosial støtte hos sine medarbeidere og ledere som en reaksjon på arbeidsoppgaver som noen ganger kan oppfattes som frustrerende og monotone (Brannan mfl., 2015).

Begge artiklene trekker også frem at organisasjonene som ansatte jobber hos oppfattes som sterke merkevarer. Men selv om dette viser seg å være en viktig grunn til hvorfor de ansatte ønsker å bli værende, har det tilsynelatende liten påvirkning på deres personlige engasjement. Derimot påvirker den sterke merkevaren ansattes adferd, noe som gjør at de kan sies å ha en profesjonell BCB, som diskutert i tidligere delkapitler.

### **Bankansatte**

Artiklene som omhandler bankansatte har flere sammenfallende resultater og funn. Begge viser til at klar, tydelig kommunikasjon og praksisrettet trening, som er ment til å skape bedre kunderelasjon, har positiv påvirkning på ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd. Den ene artikkelen anbefaler strukturskapende og normativ ledelse for å skape kongruens mellom ansattes egen identitet og merkevaren (Bravo mfl., 2017). Den andre artikkelen finner at strukturskapende ledelse gir større sannsynlighet for at ansatte adopterer organisatoriske verdier enn ved frigjørende ledelse (Wallace mfl., 2011). Det må derimot sies at begge finner større sammenheng mellom ansattes BC og oppfattelse av at lederen viser større hensyn.

### **Hotell og reiseliv**

I disse artiklene er det noen tilsynelatende motsigende resultater. To av artiklenes resultater viser til at trening og kommunikasjon som er direkte rettet mot brand knowledge (merkevarekunnskap) fører til høyere merkevarestøttende adferd (BCB), men ikke engasjement (BC) (Buil mfl., 2016; King, 2010). King forklarer, som nevnt, dette fenomenet som *”pro’ brand behaviour”* (2010, s. 528), eller profesjonell adferd. I den siste artikkelen viser resultatene derimot at topplerens formidling av brand knowledge hadde en smittende effekt på ansattes engasjement til merkevaren (Tergrav mfl., 2016). Dette støtter teorien om at IB-prosesser kun blir tatt alvorlig av de ansatte hvis det blir støttet av topplerens adferd (Burmann & Zeplin, 2005). Dette presiserer også forfatterne av artikkelen; *”Moreover, top managers are the primary influential models of the brand for every organiza- tional member*

*because they have a large influence on employees' brand perceptions.*" (Tergrav mfl., 2016, s. 8).

Alle disse artiklene ser ut til å bekrefte at forskjellige bransjer har noen iboende kulturelle behov (Troye & Øgaard, 2014, s. 257). Det er derimot for få artikler per bransje til å kunne si noe konkret om hva disse behovene i så fall innebærer.

### **4.3.3 Internal branding i offentlige virksomheter**

Fra resultatene og funnene til de utvalgte artiklene, kan det godt tenkes at internal branding-prosesser ikke er like godt tilegnet offentlige organisasjoner som også kan sies å være velferdsinstitusjoner. Med dette menes organisasjoner som skoler, sykehus, helse- og omsorgstjenester, og ulike sosialpolitiske ordninger (Christensen & Berg, 2017). I de utvalgte artiklene er det kun to studier som tar for seg slike offentlige organisasjoner. Den ene er studien til Hytti mfl. fra 2015 som tar for seg offentlige sykehus. Den andre er studien til Judson mfl. fra 2008 som tar for seg skoleadministratorer ved offentlige og private universitet i USA. Den førstnevnte studien var som nevnt mislykket, og en mulig forklaring for dette er upassende oversetting av privat praksis til offentlig praksis.

I den sistnevnte artikkelen mente universitetsadministratorene, som nevnt, at merkevaren ved universitetet de jobbet hos var sterk, og at de aktivt brukte merkevareverdiene i sitt daglige arbeid. Men denne oppfatningen var vesentlig større og mer vanlig blant administratorene som jobbet i private universiteter (Judson mfl., 2008). I tillegg hadde nesten ingen av administratorene i de offentlige universitetene noen vesentlig sterk følelsesmessig eller personlig tilknytning til merkevaren, noe som også kan bety at de ikke viser merkevarestøttende engasjement ifølge noen teorier (Saleem & Iglesias, 2016).

Det kan tenkes at IB-prosesser oftere oppfattes som kynisk og mot organisasjonens hensikt for ansatte i velferdsinstitusjoner. Dette sitatet fra en ansatt i et sykehus i studien til Hytti mfl. understreker dette poenget: *"When we think about professionalism, you don't want to hear about being able to afford it when professionalism is about taking care of patients."* (Hytti mfl., 2015, s. 264). Organisasjoner som er tilknyttet velferdsordninger, er etablert med hensikt å hjelpe til samfunnets medlemmer (Christensen & Berg, 2017). Selv om det finnes

private organisasjoner som tilbyr lik praksis, vil ikke de nødvendigvis ha de samme grunnleggende formålene. På en annen side kan det også hende at andre ting påvirker oppfattelsen til de ansatte i disse to studiene. For eksempel er det ikke merkelig at skolene som er inkludert blant de prestisjetunge Ivy League-universitetene, som alle er private universiteter, er ansett som sterkere merkevarer. Historisk sett er det også slik at offentlige universiteter (og skoler generelt) i USA har hatt et rykte for å være av dårligere kvalitet enn private (Card & Krueger, 1992). Dermed kan det argumenteres for at det ikke er slik at IB ikke er like nyttig i offentlige universiteter, men kanskje heller er mer nyttig for å øke bevisstheten og stoltheten i merkevaren.

Det faktum at det kun er to artikler som omfatter offentlige organisasjoner, tilsier at dette er noe som forskningen muligens ikke har viet nok tid på. Derimot kan det være en mulighet for at IB ikke er like utspredd i offentlige organisasjoner, og at det dermed ikke er like mange å forske på. Med tanke på at offentlige organisasjoner oftere er mer mottakelig for institusjonelt press til å utvikle seg, og å implementere nye teknikker (Lozeau mfl., 2002), er det merkelig om det er vesentlig færre offentlige enn private organisasjoner som har implementert IB-prosesser. På en annen side kan tilfellet også være at offentlige organisasjoner ikke nødvendigvis er egnet for branding-prosesser i det hele tatt, slik som noen teoretikere har tatt til ordet for (Wæraas, 2008).

#### **4.3.4 Yrker med direkte kundekontakt og resultater**

Teorien sier eksplisitt at IB skal inkludere alle ansatte og yrkesgrupper, og at alle har nytte av IB uavhengig om man har kundekontakt eller ikke (Burmamann & Zeplin, 2005; Miles & Mangold, 2004). Et spørsmål er da om resultatene til de utvalgte artiklene støtter dette utsagnet.

Tilnærmet halvparten av artiklene faller innenfor enten den ene eller andre kategorien. 12 av artiklene omhandler kun ansatte med direkte kundekontakt, og de resterende 14 artiklene omhandler ansatte både med og uten kundekontakt. Av disse er det altså ingen artikler som kun inkluderer ansatte uten direkte kundekontakt. Dette gjør at påstanden om at IB skal inkludere og påvirke alle yrkesgrupper ikke kan testes ordentlig på bakgrunn av resultatene alene. Se vedlegg G for en oversikt over hvilke artikler som inkluderer kun ansatte med kundekontakt eller alle ansatte uavhengig av kundekontakt, samt deres resultater.

Resultatene tilsier at IB-prosesser har oftere positive resultater både hos ansatte kun med direkte kundekontakt, og hos ansatte med og uten kundekontakt. Det er altså betydelig flere artikler som viser til positive resultater av de som inkluderer ansatte både med og uten kundekontakt, hvor kun to av 14 viser til negative resultater. På grunnlag av dette kan det argumenteres at alle ansatte har nytte av, og er positive til IB-prosesser uavhengig av om de har kundekontakt eller ei. På en annen side er det flere positive resultater i artiklene som inkluderer kun ansatte med direkte kundekontakt, selv om det er flere artikler som inkluderer ansatte både med og uten kundekontakt. Samtidig er det færre negative resultater og ingen effekt blant artiklene som kun inkluderer ansatte med direkte kundekontakt. Dette kan derimot tilsi at det er større sannsynlighet for en suksessfull IB-prosess innen yrker med direkte kundekontakt.

## 5 Diskusjon

Arbeidslivet er i kontinuerlig utvikling, hvor nye teknikker blir ofte implementert for å gi en konkurransefordel. Med internal branding er de påståtte fordelene mange, både for organisasjonens interne og eksterne interessenter. Noe av de mest forførende fordelene er at det skal gi høyere tilfredshet blant organisasjonens ansatte og kunder ved å levere konsistent merkevareverdier (Burmam & Zeplin, 2005; MacLaverly mfl., 2007; Miles & Mangold, 2004). Dette gjøres ved at de ansatte internaliserer merkevaren og organisasjonens visjon, verdier, holdninger, og lignende, som sine egne, som igjen gir økt merkevarestøttende engasjement og adferd.

Målet med denne studien var å teste påstanden om at internal branding-prosesser fører til økt merkevarestøttende engasjement og adferd. Dette besvares først kort i dette kapittelet, hvor hovedproblemstilling og underliggende forskningsspørsmål konkluderes, og oppgavens hovedfunn oppsummeres og diskuteres. Senere diskuteres oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner. Til slutt vil jeg diskutere hvordan denne studien kan brukes som inspirasjon for videre forskning.

### 5.1 Konklusjon og hovedfunn

Hovedproblemstillingen i denne masteroppgaven var om internal branding-prosesser (IB-prosesser) fører til endringer i ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd. Ut fra funnene i analysen ser det tilsynelatende ut til at internal branding oftere fører til økt brand commitment og brand citizenship behavior enn ikke. Derimot kan det såes tvil om hvor mange av de utvalgte artiklene som faktisk har positivt svar. Resultatene tilsier at ansatte kan vise merkevarestøttende adferd uten å være personlig engasjert i merkevaren (Brannan mfl., 2015; King, 2010). Dermed er det mulig at flere av de utvalgte artiklenes resultater er ”falske positive” når det gjelder ansattes engasjement til merkevaren og om de faktisk ”lever merkevaren”.



### **5.1.1 Ledelse, medvirkning og organisasjonskultur som de viktigste faktorene**

Det er mange ulike faktorer og aspekter som de utvalgte artiklene undersøker i sine studier. Noen av de gjentakende aspektene peker seg ut som mer utslagsgivende for ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd:

For det *første* poengteres viktigheten av at ledelsen står frem i sin tale- og væremåte som er konsekvent med den ønskede fremstillingen av organisasjonens merkevare. For at de ansatte skal ta IB-prosessen på alvor må dette reflekteres i toppledelsens væremåte (Burmamann & Zeplin, 2005). Lederen må sette strukturer og organisere prosessen slik at grunnmuren for IB-prosessen kommer tydelig frem og er klar til å bygges videre på. Tydelig og direkte kommunikasjon fra ledelsen som reflekterer den ønskede organisatoriske retningen er i seg selv ofte avgjørende for ansattes engasjement og fremtidig adferd (Bergstrom mfl., 2002; Klev & Levin, 2012, s. 61; Kotler & Keller, 2016, s. 427). I tillegg kan det ha en samlende effekt (Collins & Porras, 1995). Videre er det viktig at lederen ser til at det er fora for kommunikasjon slik at ansatte får muligheten til å bli hørt og sett.

For det *andre* poengteres verdien av medvirkning og inkludering av ansatte i IB-prosessen. Dette minsker muligheten for motstand blant de ansatte, i tillegg til at det øker sjansen for følt eierskap til merkevaren (Ind mfl., 2012, s. 167; Klev & Levin, 2012, s. 61; Sinding, 2004, s. 106). Dette igjen vil gi ansatte økt stolthet, trivsel, samt at det skaper merkevarestøttende engasjement og adferd. Herunder er det viktig å presisere at det ikke er nødvendig eller hensiktsmessig med en fullstendig demokratisk prosess (Burmamann & Zeplin, 2005; Falkum mfl., 1999). Imidlertid kan medvirkning ofte være avgjørende for at implementeringsprosessen ikke skal oppfattes som en unnskyldning for å understøtte eksisterende maktstrukturer (Lozeau mfl., 2002). Samtidig er det et gjentakende problem i de utvalgte artiklene at IB-prosessen ikke reflekterer daglig praksis i de tilfeller hvor det er liten medvirkning fra de ansatte.

For det *trede* er det viktig at man er klar over og viser hensyn til den eksisterende strukturen i organisasjonskulturen ved implementering av IB-prosesser. Her gjenspeiler resultatene ofte de to tidligere nevnte aspektene med viktigheten av å fostre frem en kultur for åpenhet og inkludering, og at dette kan gjøres med ledelsespraksis. Dette reflekteres også i teorien (Ind mfl., 2012, s. 167; Troye & Øgaard, 2014, s. 258). For å få til dette er det viktig med

langsiktig tenkning hvor man fokuserer på å skape et godt miljø for sosialisering og relasjonsbygging blant ansatte (Harris, 2007). Noen teorier argumenterer også for at man skal være var på mulige subkulturer som vokser frem, i håp om å kunne fostre de som er mer støttende for merkevaren (Burmamann & Zeplin, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 134-135).

Altså er det viktig at ledelsen er konsekvent i sin tale- og væremåte fordi dette reflekterer og representerer organisasjonens verdier og holdninger. Samtidig er det viktig at ledelsen inviterer de ansatte i IB-prosessen og merkevarebyggingen. Dette vil forhåpentligvis fostre en kultur for åpenhet og inkludering i organisasjonen, som gjør at de ansatte stoler på sine medarbeidere og jobber aktivt for å fremme merkevaren. Når det er sagt er det aldri noen garanti for at noen prosess går som den skal. Det er mange variabler som påvirker, og organisasjoner er i seg selv kompliserte systemer, som gjør det vanskelig å forutse utfallet til enhver implementeringsprosess.

### **5.1.2 Bransje og arbeidssituasjon på internal branding-prosesser – passer det for alle?**

Som vi har sett i analysen, kan det se ut til at IB-prosesser ikke er godt tilegnet offentlige organisasjoner, og spesielt ikke de som er velferdsinstitusjoner. En mulig forklaring er at ansatte i velferdsorganisasjoner kan oppfatte IB-prosesser som å gå mot det de anser som formålet med deres arbeid. Dermed kan ansatte i slike organisasjoner oppfatte IB som litt kynisk. Formålet med merkevarebygging og internal branding kan sies å være å få en konsistent kommunikasjon av merkevaren, både eksternt og internt. Dette skal til syvende og sist føre til flere og mer fornøyde kunder og ansatte. Men konsistent kommunikasjon av merkevaren mener noen teoretikere er umulig hos offentlige organisasjoner. Dette begrunnes med at de er inkonsekvente i sin natur, og deres merkevare er dermed vanskelig å definere under en enkel identifikasjon (Wæraas, 2008).

Altså kan det sies at IB-prosesser ikke passer for enkelte organisasjoner i offentlig sektor. Den teoretiske påstanden om at IB passer for alle bransjer og yrker høres ut som et fint salgsargument for konsulenter og praktikere. Det er også flere troverdige teoretiske argumenter. Blant annet at det er viktig at alle ansatte i en organisasjon drar i samme retning, at de har mulighet til å påvirke sin hverdag og at det skaper mer fornøyde kunder (Burmamann

& Zeplin, 2005; Punjaisri mfl., 2008; Saleem & Iglesias, 2016). Men er det virkelig slik at alle organisasjoner har lik nytte av IB?

På bakgrunn av de utvalgte artiklene ser det i praksis ut til å være liten støtte til argumentet om at IB passer overalt. Ingen av de utvalgte artiklene tok for seg primær- eller sekundærnæringer – utelukkende tertiærnæringer. Dette kan tilsi at IB-prosesser er mer tiltrekkende for forskningsmiljøet, som nok også vil tilsi at det er mer tiltrekkende for praktikere. I primær- og sekundærnæringer er det så å si utelukkende fysiske produkter som selges, og dermed er det også det fysiske produktet som er det viktigste for merkevaren i primær- og sekundærnæringer. Med tanke på dette kan det argumenteres at det ikke er like viktig for disse næringene å fokusere på at deres ansatte har konsistente holdninger utad, og dermed er det heller ikke viktig med IB. På den andre siden er det tilnærmet like stor konkurranse uansett næringsområde (Vonortas, 2000, s. 107). På bakgrunn av det sistnevnte poenget vil jeg argumentere for at IB-prosesser muligens kan gi konkurransefortrinn uavhengig av næringsområde.

### **5.1.3 Hva er målet til organisasjoner med IB-prosesser?**

Det som er viktigst i enhver organisasjonsutviklingsprosess, som IB-prosesser kan sies å være, er å konkretisere de største og viktigste utfordringene for organisasjonen, og hvordan den skal angripe disse (Klev & Levin, 2012, s. 76). Innen IB-litteraturen er det mange forskjellige tolkninger, og mange forskjellige teoretiske utfall (Saleem & Iglesias, 2016). Denne oppfattelsen av IBs allsidighet er noe som også reflekteres i de utvalgte artiklenes mange undersøkte faktorer. På den andre siden er det også mange fallgruver, og det er ingen garantier for suksess i noen IB-prosesser. Flere av IBs teoretiserte positiviteter og absolutter viste seg å ikke være helt riktige ifølge flere av de utvalgte artiklene.

Selv om IB-prosessen fører til riktig adferd og engasjement, og det oppfattes innad at merkevaren blir levert, vil ikke det si at sluttproduktet av prosessen er slik som teorien tilsier. Engasjement til merkevaren og korrekt adferd som gjør at merkevareløftene i praksis blir levert, er ikke synonymt med at de ansatte har internalisert organisasjonens verdier og holdninger som sine egne. Dette er noe som artikkelen til Miles mfl. (2011) er et godt eksempel på. Forfatterne teoretiserer at så lenge den ønskede merkevareidentiteten oppfattes

som levert av de ansatte, tilsier det at IB-prosessen er suksessfull, uavhengig om de ansatte faktisk viser engasjement til merkevaren (Miles mfl., 2011).

Hvorvidt ansatte har en sterk personlig og følelsesmessig engasjement til merkevaren, og at de "live the brand" er ikke nødvendigvis en forutsetning for at de har kunnskap om merkevaren (Brannan mfl., 2015), BCB (Liu mfl., 2015) eller evner å levere merkevareløfter (Baker mfl., 2014). Ansatte som leverer merkevareløftene har ikke nødvendigvis et stort personlig eller følelsesmessig engasjement til merkevaren, selv om de har mye kunnskap om den (Baker mfl., 2014; Brannan mfl., 2015; King, 2010; Piehler mfl., 2016). Det kan dermed ikke hevdes at en IB-prosesser som tilsynelatende er vellykket, fører til at ansatte "lever merkevaren", eller at det skaper større eierskap til merkevaren slik som det er påstått i teorien (se bl.a. Burmann & Zeplin, 2005; Ind, 2007; Punjaisri mfl., 2008). Når det er sagt er det flere utsagn, resultater og funn blant de utvalgte artiklene som tilsier at IB-prosesser kan innfri på sine påståtte fordeler.

Færre artikler har brand citizenship behavior (BCB) enn brand commitment (BC) som fokusområde. Dette er litt merkelig med tanke på at det er høyere BCB som oftest er ønskelig resultatet av IB-prosesser (Punjaisri mfl., 2008; Saleem & Iglesias, 2016). En grunn til dette kan være at det er vanskelig å måle oppførsel i praksis når det er ansatte selv som er objektet for forskningen, og det mesteparten av dataen er direkte fra dem. Men dette argumentet faller fort fra hverandre. Dette er fordi det vil ikke si at man ikke kan finne ut om de ansatte *oppfatter* sin adferd som merkevarestøttende, noe som også er gjort i de utvalgte artiklene. Ifølge teorien er BCB faktisk det at man oppfatter adferden som merkevarestøttende (Burmann & Zeplin, 2005). En annen mulig forklaring er at man lener seg på tidligere teorier og studier som har bekreftet direkte sammenheng mellom BC og BCB. Altså at man kun trenger å gjøre rede for denne sammenhengen og tidligere forskning, for heller å fokusere på hvordan man kan øke ansattes engasjement til merkevaren. Men, som tidligere nevnt, er det en mulighet for at ansattes følelsesmessige tilknytning til merkevaren og engasjement, ikke nødvendigvis er direkte knyttet til BCB (Liu mfl., 2015). Det må sies at dette kun er én artikkel, og at de fant en viss sammenheng ved at det kun delvis påvirker ansattes BCB.

En av de viktigste poengene som kommer frem i de utvalgte artiklene er at IB-prosessen må være forankret i praksis. Med det menes ikke at det må reflektere praksis helt og holdent,

men at det ikke er nok med å formulere en luftig visjon og misjon for merkevaren, for så å kreve at de ansatte lever opp til den. En visjon er ment til å være et nærmest uoppnåelig mål som skal være en ledestjerne for å ha noe å strebe mot (Vikøren & Pihl, 2013). Hvis de praktiske målene som er satt i IB-prosessen er for luftige og urealistiske, vil det føre til forvirring og frustrasjon, hvor de ansatte mener at ledelsen har mistet rotfestet til virkeligheten (Cushen, 2009).

Er det kun positivt å få alle ansatte i en organisasjon til å leve merkevaren? Homogenisering av tankegangen i organisasjonen slik som IB i noen tilfeller har blitt anklaget for (de Chernatony & Cottam, 2006), er i hvert fall ikke alltid positivt. Fokus på konsistens i levering av merkevaren utad, ved å få ansatte til å internalisere organisasjonens verdier og holdninger, har som nevnt flere fordeler. Imidlertid kan dette komme i konflikt med ansattes følelse av autonomi, og kan dermed lett oppfattes kontrollerende (Cushen, 2009). I noen serviceyrker, som for eksempel callcenter, er interessekonflikter mer fremtredende. Ansatte skal følge de samme rutinene for å gi den samme opplevelsen som organisasjonen ønsker å gi til kundene. For å motkjempe at dette skal oppfattes som kontrollerende, monotont og kjedelig arbeid, gis ansatte en viss følelse av viktighet og myndighet (Brannan mfl., 2015). Dette gir gode resultater i form av at ansatte føler seg verdsatt og at arbeidet de utfører er viktig. Men frustrasjonen av å utføre de monotone arbeidsoppgavene virker til å komme frem etter lengre perioder.

## **5.2 Teoretiske implikasjoner**

Et mål med denne masteroppgaven var å teste litteraturen om IB, men også å tilføre ny tenkning om mulig. Ofte blir det å få de ansatte til å leve merkevaren trukket frem som kritisk for vellykket IB-prosess (Maxwell & Knox, 2009). Hva som tilsier at man lever merkevaren er at man adopterer organisasjonens visjon, verdier og holdninger som sine egne (Aurand mfl., 2005; MacLaverly mfl., 2007; Saleem & Iglesias, 2016), og i forlengelse av dette adopterer man også merkevarens identitet som sin egen (F. Harris & de Chernatony, 2001). Men hvordan kan man vite at merkevaren er internalisert hos de ansatte og at de lever merkevaren? Ifølge litteraturen kan det gjøres ved å sjekke ansattes personlige engasjement til merkevaren, og dette igjen transformeres til merkevarestøttende adferd (Burmam & Zeplin, 2005; Punjaisri mfl., 2008). Så et spørsmål i litteraturen er da, hvordan kan man øke ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd?

Resultatene og funnene i denne masteroppgaven lener seg mer mot en normativ tilnærming til IB. Det ser ut til å være noen gjennomgående aspekter ved IB-prosesser som man kan ta hensyn til for å øke sjansen for en vellykket prosess. Funnene støtter det teoretiske perspektivet om IB som hevder at et iboende mål må være å ”co-create brand values” (Saleem & Iglesias, 2016, s. 50). Det er på ingen måte konsensus om dette blant de utvalgte artiklene. Imidlertid er det flere veldokumenterte studier som peker på effekten medvirkning (eller mangel på medvirkning) i IB-prosessen har på ansattes merkevarestøttende engasjement og adferd (se bl.a. Cushen, 2009; Golant, 2012; Hytti mfl., 2015; King & Grace, 2012; Piehler mfl., 2016).

Om økt engasjementet og merkevarestøttende adferd til syvende og sist fører til finansielle fordeler slik teorien tilsier er usikkert (Burmamann & Zeplin, 2005; Miles & Mangold, 2004). Denne oppgaven har kun forholdt seg til om de ansattes engasjement og adferd faktisk blir påvirket av IB-prosesser, og ikke om det ga økonomisk effekt i økt salg eller lignende. Dermed er det vanskelig å si noe konkret om de teoretisk påståtte finansielle fordelene. Likevel kan det argumenteres for at noen av IBs påståtte fordeler er overdrevet. For eksempel at økt merkevarestøttende engasjement og verdikongruens hos de ansatte fører til forbedret serviceytelse og levering av merkevareløftene (Burmamann & Zeplin, 2005; F. Harris & de Chernatony, 2001; Miles & Mangold, 2004). Denne oppgavens funn viser at ansatte kan levere merkevareløftene kun ved å ha forståelse og kunnskap om merkevaren (Brannan mfl., 2015; Bravo mfl., 2017; King, 2010), samt at verdikongruens mellom organisasjonen og ansatte ikke nødvendigvis har noen direkte påvirkning på serviceytelse (Baker mfl., 2014).

Kritikken mot IB utarter seg ofte gjennom en etisk diskusjon. Den instrumentelle, normative teoretiske tilnærmingen til IB kritiseres for å være et normativt skritt for langt ved at målet er å påvirke hvordan ansatte tenker, føler og oppfører seg (Cushen, 2009). I dette perspektivet ses IB-prosesser som en metode organisasjoner bruker for å nærmest hjernevaske sine ansatte, og straffe dem om de ikke lar seg hjernevaske (Brandes & Das, 2006). Derimot er det oftere beskrevet at feedback-prosessen ikke burde involvere negativ kritikk (Ozcelik, 2015). Dette kritiske perspektivet pasifiserer ansatte litt for langt, ved å insinuere at ansatte ikke har evne til å ha egne rasjonelle og kritiske tanker til å bestemme hva som er best for seg selv. Denne kritiske antagelsen avviser også, eller i det minste undergraver, muligheten for at ansatte kan være selvmotiverte til å internalisere merkevaren. Når det er sagt, er det klart at

tvang om å internalisere merkevaren og normativ, kontrollerende adferd fra ledelsen slik som beskrives i studien til Cushen (2009), er ikke positivt for ansattes engasjement og tilfredshet i noen kontekst.

Mye kritikk er også rettet mot tankegangen om ”å leve merkevaren” slik som Ind beskriver det. Det kan hende at denne kritikken er mer rettet mot et begrep som blir oppfattet som vulgært i sin ordlyd, hvor det insinueres at man skal vie sine liv til merkevaren. Dette perspektivet stemmer imidlertid ikke helt overens med hva Ind oppfordrer til i sin bok. Ledere oppmuntres til å motivere sine ansatte til å leve merkevaren, men dette skal aldri komme i veien for ansattes individualitet – oftere heller det motsatte; at ledere skal se og dyrke likhetene mellom ansattes individualitet og organisasjonens merkevare (Ind, 2007, s. 172-174).

Derimot mener jeg at IB-litteraturen kan kritiseres for å fokusere for lite på hvordan merkevareverdiene kan oversettes i praksis. Mye teoretisk diskusjon er viet til hva som er viktig i IB-prosesser, og hvorfor dette er viktig for å skape verdier. Men det er alt for få som faktisk sier noe om *hvordan* disse verdiene skapes (Karmark, 2005, s. 105). Hvordan skal man for eksempel oversette organisatoriske verdier som ’inkludering’ til å bli opplevd i den virkelige verden? Retorikken i IB-litteraturen står i fare for å bli oppfattet som tom og meningsløs om den ikke forankres mer i praksis (Karmark, 2005, s. 105).

### **5.3 Praktiske implikasjoner**

Denne studien kan også bygges videre på og testes ut i praksis. Funnene som er oppsummert reflekterer og oppsummerer tidligere studiers funn om fungerende IB-praksis, og er dermed også noe som muligens kan gi verdi i praksis. Dermed kan denne studien være et utgangspunkt for organisasjoners planlegging av IB-prosesser. For eksempel kan det fungere som et kunnskapsgrunnlag for ulike aspekter og prioriteringer.

Studiens funn viser viktigheten av inkluderende og tydelig ledelse i IB-prosessen. Det kan også argumenteres for å fortsette medvirkningen i merkevarebyggingen generelt (Ind mfl., 2012, s. 167). Det må igjen presiseres at det ikke nødvendigvis er hensiktsmessig å inkludere alle ansatte i samskapingen av organisasjonens og merkevarens verdier, da det ikke er sikkert at alle er komfortable i slike prosesser (Falkum mfl., 1999). Det er heller ikke praktisk med

for mange stemmer, og det er til syvende og sist ingen fullstendig demokratisk prosess (Burmamann & Zeplin, 2005). Det kan for eksempel dannes en sammensatt spesialgruppe som inkluderer representanter fra hele organisasjonen, som åpner opp for større medbestemmelse og medvirkning for de som virkelig ønsker det. Uansett må det være flere muligheter for kommunikasjon og dialog. Det er viktig at ledelsen ønsker å engasjere ansatte i dialog, og viser at de ansattes meninger blir hørt og sett. Dette øker ansattes kunnskap og forståelse av merkevaren og dens verdier, samt at muligheten til medvirkning minsker sannsynligheten for at det blir møtt med motstand (Klev & Levin, 2012, s. 61).

Organisasjoner som fokuserer på å fostre en kultur for åpenhet, støtte og inkludering viser seg å ha større positiv effekt av IB-prosesser. Denne studien argumenterer at dette er kun mulig ved å ha et langsiktig fokus på en inkluderende og tydelig ledelse, men som også er flinke til å skape god struktur. Studien til Golant (2012) vil jeg spesielt trekke frem som et godt eksempel, som samler mye av resultatene og funnene til de inkluderte artiklene. Et slikt fokus kan også hjelpe organisasjoner med å fremtidssikre seg selv ved å ha rom for flere perspektiver og individualitet i et samlet fellesskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 344-345). Dermed kan det argumenteres for at det gir større sikkerhet mot fullstendig homogenisering i tankegangen som kan føre til en mulig ”Kodak-effekt” (Kain, 2012).

## 5.4 Videre forskning

Denne studien er begrenset på flere måter, og har av den grunn like mange måter som kan inspirere til videre forskning. Først og fremst vil det være interessant å se en systematisk oversikt som tar for seg internal branding prosesser fra kundenes perspektiv. Eller rettere sagt, om IB-prosesser har den intenderte effekten hos kundene. Som denne studien har vist, er det ikke nødvendigvis slik at serviceytelse automatisk blir bedre ved at ansatte internaliserer organisasjonens merkevareverdi (Baker mfl., 2014). Men dette er også den eneste artikkelen blant de utvalgte artiklene som så på oppfattet serviceytelse, og det kan dermed ikke si noe generelt. Derfor hadde det vært interessant å se en systematisk oversikt, eller annen type studie, som tester de påståtte positive fordelene med IB-prosesser.

Funnene er også geografisk begrenset, noe som gjør at det naturligvis hadde vært interessant å se om man kan finne lignende funn i artikler fra hele verden. Man kan også studere på mer fokuserte områder: Det er manglende studier som ser på IB-prosesser i offentlige



organisasjoner, det er også manglende studier som ser på primær- sekundærnæringer. For eksempel se på om IB-prosesser øker jobbtilfredsheten og engasjementet blant lærere på barne- og ungdomsskoler. Med tanke på at IB-prosesser skal føre til økt engasjement, vil det også være interessant med en studie som knytter IB-prosesser mot sykefravær. I teorien skal sykefravær gå ned, og arbeidstrivsel og jobbytelse gå opp med høyere engasjement i arbeidslivet (Brøgger & Salomon, 2013).

En gjennomgående faktor i det teoretiske rammeverket, analysen og diskusjonen av denne studien er en påstått viktighet av medvirkning og samskaping av merkevaren. Det hadde vært interessant om det kunne blitt testet i flere kontekster. I hvilken grad er medvirkning nyttig i forskjellige bransjer og yrkesgrupper? Hvor mye medvirkning og inkludering er for mye? Slike spørsmål og mulige hypoteser dukket ofte opp i tankegangen i gjennomføringen av denne studien.

Til sist, og kanskje det mest åpenbare, ville det vært utrolig interessant å teste repliserbarheten av denne studien. Kanskje det er andre inkluderingskriterier som denne studien har oversett. Det er også mulig at søkeprosessen var for smal, slik at flere kritiske studier ikke ble fanget opp. Man kan også samle data fra de utvalgte artiklene i denne studien for å gjennomføre en ren kvantitativ analyse. Uansett kan denne studien inspirere til videre forskning som kan belyse internal branding og andre lignende teknikker ytterligere.

# Litteraturliste

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279484>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.  
<https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, 38(5), 703–723.  
<https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0122>
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163–169.  
<https://doi.org/10.1108/10610420510601030>
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642–657.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0376-7>
- Beatty, S. E., & Kahle, L. R. (1988). Alternative hierarchies of the attitude-behavior relationship: The impact of brand commitment and habit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 1–10. <https://doi.org/10.1007/BF02723310>
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2–3), 133–142.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540170>

- Boland, A., Cherry, M. G., & Dickson, R. (Eds.). (2014). *Doing a systematic review: a student's guide*. London ; Thousand Oakes, California: SAGE.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. I *Research in Occupational Stress and Well-being* (Bd. 5, s. 233–266). Bingley: Emerald (MCB UP ).  
[https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(05\)05007-9](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05007-9)
- Brannan, M. J., Parsons, E., & Priola, V. (2015). Brands at Work: The Search for Meaning in Mundane Work. *Organization Studies*, 36(1), 29–53.  
<https://doi.org/10.1177/0170840614553382>
- Bratianu, C., & Balanescu, G. V. (2008). VISION, MISSION AND CORPORATE VALUES. A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TOP 50 U.S. COMPANIES. *Management & Marketing*, 3(3), 19–38.  
<https://doi.org/http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/108.pdf>
- Bravo, R., Buil, I., de Chernatony, L., & Martínez, E. (2017). Managing brand identity: effects on the employees. *International Journal of Bank Marketing*, 35(1), 2–23.  
<https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0148>
- Brøgger, B., & Salomon, R. (2013). *Å jobbe med arbeids glede – hva kan virksomheter få ut av det?* (No. AFI-rapport 6/2013). AFI. Hentet fra [www.hioa.no/content/download/53303/809414/file/r2013-6.pdf](http://www.hioa.no/content/download/53303/809414/file/r2013-6.pdf)
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256–271.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009>

- Burmann, C., & König, V. (2011). Does Internal Brand Management really drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers? *Journal of Brand Management*, 18(6), 374–393. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.50>
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.6>
- Butler, A., Hall, H., & Copnell, B. (2016). A Guide to Writing a Qualitative Systematic Review Protocol to Enhance Evidence-Based Practice in Nursing and Health Care: The Qualitative Systematic Review Protocol. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 13(3), 241–249. <https://doi.org/10.1111/wvn.12134>
- Card, D., & Krueger, A. B. (1992). Does School Quality Matter? Returns to Education and the Characteristics of Public Schools in the United States. *Journal of Political Economy*, 100(1), 1–40. <https://doi.org/10.1086/261805>
- Cherry, M. G., Perkins, E., Dickson, R., & Boland, A. (2014). Reviewing Qualitative Evidence. I A. Boland, M. G. Cherry, & R. Dickson (Red.), *Doing a systematic review: a student's guide* (s. 141–159). London ; Thousand Oakes, California: SAGE.
- Christensen, J., & Berg, O. T. (2017, januar 12). velferdsstat. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/velferdsstat>
- Chun, R., & Davies, G. (2001). E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *Journal of Brand Management*, 8(4), 315–333. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540031>

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1995). Built to last: Successful habits of visionary companies. *Competitive Intelligence Review*, 6(3), 84–84.  
<https://doi.org/10.1002/cir.3880060321>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature: A Framework of Organizational Innovation. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cushen, J. (2009). Branding employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 6(1/2), 102–114. <https://doi.org/10.1108/11766090910940692>
- Danziger, S. H. (Red.). (1999). *Economic Conditions and Welfare Reform*. W.E. Upjohn Institute. <https://doi.org/10.17848/9780585241043>
- de Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611–633.  
<https://doi.org/10.1108/03090560610657868>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016, april 27). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 8. juni 2017, fra <http://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Devasagayam, P. R., Buff, C. L., Aurand, T. W., & Judson, K. M. (2010). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 210–217.  
<https://doi.org/10.1108/10610421011046184>

- Edwards, M. R. (2005). Employer and Employee Branding: HR or PR? I S. Bach (Red.), *Managing human resources: personnel management in transition* (4th ed, s. 266–287). Malden, MA: Blackwell.
- Eurostat. (2017, april 26). Structural business statistics overview. Hentet 7. juni 2017, fra [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Structural\\_business\\_statistics\\_overview](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Structural_business_statistics_overview)
- Falkum, E., Eldring, L., & Colbjørnsen, T. (Red.). (1999). *Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000*. Oslo: FAFO.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. I *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 11, s. 59–112). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)
- Golant, B. D. (2012). Bringing the corporate brand to life: The brand manager as practical author. *Journal of Brand Management*, 20(2), 115–127. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.44>
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102–114. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550123>
- Helm, S. V., Renk, U., & Mishra, A. (2016). Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors.

*European Journal of Marketing*, 50(1/2), 58–77. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0162>

Henderson, R. (2015, desember). Industry employment and output projections to 2024 : Monthly Labor Review: U.S. Bureau of Labor Statistics. Hentet 7. juni 2017, fra <https://www.bls.gov/opub/mlr/2015/article/industry-employment-and-output-projections-to-2024-1.htm>

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. ed., [Nachdr.]). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.

Hudrea, A. (2006). Organizational Culture. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16, 47–56.

Hytti, U., Kuoppakangas, P., Suomi, K., Chapleo, C., & Giovanardi, M. (2015). Challenges in delivering brand promise – focusing on municipal healthcare organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 254–272. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2014-0127>

Ind, N. (2007). *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion* (3rd ed). London ; Philadelphia: Kogan Page, Ltd.

Ind, N., Fuller, C., & Treveil, C. (2012). *Det samskapte merket - Hvordan samskaping genererer innovasjoner og utvikler merker* (1.utg). Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.

Jacsó, P. (2008). Google Scholar revisited. *Online Information Review*, 32(1), 102–114. <https://doi.org/10.1108/14684520810866010>

- Johnston, R. (1989). The Customer as Employee. *International Journal of Operations & Production Management*, 9(5), 15–23.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000001240>
- Judson, K. M., Aurand, T. W., Gorchels, L., & Gordon, G. L. (2008). Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding. *Services Marketing Quarterly*, 30(1), 54–68.  
<https://doi.org/10.1080/15332960802467722>
- Kain, E. D. (2012, januar 19). How Technology Killed Kodak. Hentet 12. juni 2017, fra <http://www.forbes.com/sites/erikkain/2012/01/19/how-technology-killed-kodak/>
- Karmark, E. (2005). Living the brand. I M. Schultz, M. A. Yun, & F. F. Csaba (Red.), *Corporate Branding: Purpose/people/process : Towards the Second Wave of Corporate Branding* (s. 103–127). København: Copenhagen Business School Press DK.
- Kayaman, R., & Arasli, H. (2007). Customer based brand equity: evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 92–109.  
<https://doi.org/10.1108/09604520710720692>
- Khabsa, M., & Giles, C. L. (2014). The Number of Scholarly Documents on the Public Web. *PLoS ONE*, 9(5), e93949. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0093949>
- King, C. (2010). “One size doesn’t fit all”: Tourism and hospitality employees’ response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517–534. <https://doi.org/10.1108/09596111011042721>
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee’s perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>



- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971.  
<https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469–488. <https://doi.org/10.1108/03090561211202567>
- Klev, R., & Levin, M. (2012). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Markedsføringsledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kuenzel, S., & Halliday, S. V. (2010). The chain of effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: The role of brand identification. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18(3–4), 167–176.  
<https://doi.org/10.1057/jt.2010.15>
- Lange, S. (2014). *Systematic review of scientific literature published on the topic of public procurement between the years 1997 and 2012*. Masteravhandling, University of Twente. Hentet fra  
[http://essay.utwente.nl/65180/1/Sandra%20Lange\\_MA\\_Management%20%26%20Governance.pdf](http://essay.utwente.nl/65180/1/Sandra%20Lange_MA_Management%20%26%20Governance.pdf)
- Liu, G., Chapleo, C., Ko, W. W., & Ngugi, I. K. (2015). The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 319–339.  
<https://doi.org/10.1177/0899764013511303>

- Lozeau, D., Langley, A., & Denis, J.-L. (2002). The Corruption of Managerial Techniques by Organizations. *Human Relations*, 55(5), 537–564.  
<https://doi.org/10.1177/0018726702055005427>
- MacLavery, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). *Internal Branding Best Practices Study* (s. 15). Canadian Marketing Association. Hentet fra [www.odditie.com/pdf/InternalBranding.pdf](http://www.odditie.com/pdf/InternalBranding.pdf)
- Matiatou, M. (2015). From Internal Branding to Cultural Transformation:: A Virtuous Circle. *International Journal of Knowledge Society Research*, 6(2), 1–19.  
<https://doi.org/10.4018/IJKSR.2015040101>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to «live the brand»: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220.  
<https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), 65–87.  
[https://doi.org/10.1300/J366v03n02\\_05](https://doi.org/10.1300/J366v03n02_05)
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535–545.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.010>
- Miles, S. J., Mangold, W. G., Asree, S., & Revell, J. (2011). Assessing the Employee Brand: A Census of One Company. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 491–507.  
<https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/23209111>

- Mitchell, C. (2002, januar 1). Selling the Brand Inside. Hentet 6. november 2016, fra <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>
- Novella, S. (2008, september 3). The Importance and Limitations of Peer-Review. Hentet 9. februar 2017, fra <https://sciencebasedmedicine.org/the-importance-and-limitations-of-peer-review/>
- NTB. (2015, februar 10). Konsulentselskaper: – Nå kan lang erfaring være gull verdt. Hentet 13. juni 2017, fra <https://www.tu.no/artikler/konsulentselskaper-na-kan-lang-erfaring-vaere-gull-verdt/223224>
- Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2014). Produkt- og innovasjonsbeslutninger. I M. Supphellen, H. Thorbjørnsen, & S. V. Troye (Red.), *Markedsføring - Verdibasert forventningsledelse* (s. 417–443). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ozcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- Palthe, J., & Kossek, E. E. (2003). Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 287–308. <https://doi.org/10.1108/09534810310475532>
- Perrow, C. (2014). *Complex organizations: a critical essay* (3. ed., [Nachdr.]). Brattleboro, Vermont: Echo Point Books & Media.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. Malden, MA ; Oxford: Blackwell Pub.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575–1601. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0725>

- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R., & Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745–752. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.06.002>
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110>
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer–Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407–424. <https://doi.org/10.1080/15332660802508430>
- Røvik, K. A. (2010). Managementtrender. *Praktisk økonomi og finans*, 26, 12.
- Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. I *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 218–242). 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd. Hentet fra [http://sk.sagepub.com/reference/hdbk\\_orginstitution/n9.xml](http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_orginstitution/n9.xml)
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43–57. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>
- Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44(1), 89–93. <https://doi.org/10.1002/hrm.20045>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1st ed). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sinding, C. (2004). *Branding : et verktøy for å sikre verdiskaping*. Oslo: Hegnar Media AS.

- Stershic, S. F. (2006, januar 24). Internal Marketing vs. Internal Branding. Hentet 10. juni 2017, fra [http://qualityservicemarketing.blogs.com/quality\\_service\\_marketing/2006/01/internal\\_market.html](http://qualityservicemarketing.blogs.com/quality_service_marketing/2006/01/internal_market.html)
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode* (3. utg). Bergen: Fagbokforl.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819–835. <https://doi.org/10.1362/026725799784772684>
- Troye, S. V., & Øgaard, T. (2014). Organisasjonskultur. I M. Supphellen, H. Thorbjørnsen, & S. V. Troye (Red.), *Markedsføring - Verdibasert forventningsledelse* (s. 253–282). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tucker, W. T. (1964). The Development of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 32. <https://doi.org/10.2307/3150053>
- Tønnessen, S. (2016, oktober 11). reliabilitet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/reliabilitet>

- Vikøren, B. M., & Pihl, R. (2013, desember 29). merkevarebygging. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/merkevarebygging>
- Vonortas, N. S. (2000). Industry competitiveness. *Science and Public Policy*, 27(2), 97–108.
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2011). How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 397–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0728-2>
- Warrington, P., & Shim, S. (2000). An Empirical Investigation of the Relationship between Product Involvement and Brand Commitment. *Psychology & Marketing*, 17(9), 761–782.
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205–221. <https://doi.org/10.1177/1470593108093325>
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.009>
- Yang, K., & Meho, L. I. (2007). Citation Analysis: A Comparison of Google Scholar, Scopus, and Web of Science. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 43(1), 1–15. <https://doi.org/10.1002/meet.14504301185>

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 22 534

# Vedlegg A – Søkord, dato og resultater

Scopus			
#	Liste over søkeord og fraser	Søkedato	Ant. Result.
1	Internal branding	14.02.17	3786
2	Employee branding	14.02.17	372
3	Internal branding OR employee branding	14.02.17	3786
4	"Internal branding" OR "employee branding"	20.02.17	106
5	(employee branding OR internal branding) AND ((employee OR worker OR "internal stakeholder"))	20.02.17	375
6	("employee branding" OR "internal branding") AND ((employee OR worker OR "internal stakeholder"))	20.02.17	69
7	("internal brand") AND ((employee OR worker OR "internal stakeholder"))	22.02.17	44
8	"living the brand" OR "live the brand"	23.02.17	17
9	"brand identification" OR "brand knowledge" OR "brand citizenship behavior" OR "brand citizenship behaviour" OR "brand commitment" AND (employees OR workers OR "internal stakeholder")	27.02.17	66
ProQuest			
#	Liste over søkeord og fraser	Søkedato	ProQuest
1	Internal branding	14.02.17	34372
2	Employee branding	14.02.17	28996
3	Internal branding OR employee branding	14.02.17	42612
4	"Internal branding" OR "employee branding"	20.02.17	30
6	("employee branding" OR "internal branding") AND ((employee OR worker OR "internal stakeholder"))	20.02.17	18
7	("internal brand") AND ((employee OR worker OR "internal stakeholder"))	22.02.17	11
8	"living the brand" OR "live the brand"	23.02.17	91
0	"brand identification" OR "brand knowledge" OR "brand citizenship behavior" OR "brand citizenship behaviour" OR "brand commitment" AND	23.02.17	146

## Vedlegg B – Artikler i screening steg II

#	Tittel	Forfattere	År	Tidsskrift	Inkl.?
1	Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?	App,Stefanie; Büttgen,Marion	2016	Employee Relations	ja
2	The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance	Baker,Thomas L.; Rapp,Adam; Meyer,Tracy; Mullins,Ryan	2014	Academy of Marketing Science,Journal	ja
3	Why internal branding matters: The case of Saab	Bergstrom,Alan; Blumenthal,Danielle; Crothers,Scott	2002	Corporate Reputation Review	nei
4	Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees	Biedenbach,G.; Manzhynski,S.	2016	Journal of Product and Brand Management	nei
5	The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation	Bodderas,M.; Cachelin,J.L.; Maas,P.; Schlager,T.	2011	Journal of Services Marketing	nei
6	Brands at Work: The Search for Meaning in Mundane Work	Brannan,M.J.; Parsons,E.; Priola,V.	2015	Organization Studies	ja
7	Managing brand identity: effects on the employees	Bravo,R.; Buil,I.; de Chernatony,L.; Martinez,E.	2017	International Journal of Bank Marketing	ja
8	From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry	Buil,I.; Martinez,E.; Matute,J.	2016	Tourism Management	ja
9	Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers?	Burmamann, C.; König, V.	2011	Journal of Brand Management	ja
10	Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis	Burmamann, C.; Zepelin, S.; Riley, N.	2009	Journal of Brand Management	ja
11	Internal brand commitment, a multi-dimensional construct? Case study evidence within a collaborative independent retail network context	Callaghan,Edmund O'	2013	International review of retail, distribution and consumer research	nei
12	A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction	Chiang,H.-H.; Chang,A.; Han,T.-S.	2012	European Journal of Marketing	nei



13	Managing identity: Buying into the brand at work	Crain, M.	2010	Iowa Law Review	nei
14	Branding employees	Cushen, J.	2009	Qualitative Research in Accounting & Management	ja
15	The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay	Du Preez, R.; Bendixen, M. T.	2015	Marketing Intelligence and Planning	nei
16	Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust"	Erkmen, E.; Hancer, M.	2015	Journal of Air Transport Management	nei
17	Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale	Fernandez-Lores, S.; Gavilan, D.; Avello, M.; Blasco, F.	2016	BRQ Business Research Quarterly	ja
18	Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding	Foster, C.; Punjaisri, K.; Cheng, R.	2010	Journal of Product and Brand Management	nei
19	Corporate branding of e-business ventures	Geissler, U.; Will, M.	2001	Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences	nei
20	Bringing the corporate brand to life: The brand manager as practical author	Golant, B. D.	2012	Journal of Brand Management	ja
21	Are the strategic stars aligned for your corporate brand?	Hatch, M. J.; Schultz, M.	2001	Harvard business review	
22	Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors	Helm, Sabrina Verena; Renk, Uwe; Mishra, Anubha	2016	European Journal of Marketing	ja
23	Managing brand consistent employee behaviour: Relevance and managerial control of behavioural branding	Henkel, S.; Tomeczak, T.; Heitmann, M.; Herrmann, A.	2007	Journal of Product and Brand Management	nei
24	"The People Make the Brand": Reducing Social Skills Gaps Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices	Hurrell, S. A.; Scholarios, D.	2014	Journal of Service Research	nei
25	Challenges in delivering brand promise – focusing on municipal healthcare organisations	Hytti, U.; Kuoppakangas, P.; Suomi, K.; Chapleo, C.; Giovanardi, M.	2015	International Journal of Public Sector Management	ja

26	Building a University Brand from within: A Comparison of Coaches' Perspectives of Internal Branding	Judson, Kimberly M.; Gorchels, Linda; Aurand, Timothy W.	2006	Journal of Marketing for Higher Education	ja
27	"One size doesn't fit all": Tourism and hospitality employees' response to internal brand management	King, C.	2010	International Journal of Contemporary Hospitality Management	ja
28	Employee based brand equity: A third perspective	King, C.; Grace, D.	2009	Services Marketing Quarterly	nei
29	Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours	King, Ceridwyn; Grace, Debra	2012	European Journal of Marketing	ja
30	Building and measuring employee-based brand equity	King, Ceridwyn; Grace, Debra	2010	European Journal of Marketing	ja
31	The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation	Liu, Gordon; Chapple, Chris; Ko, Wai Wai; Ngugi, Isaac K.	2015	Nonprofit Voluntary Sector Q.	ja
32	Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions	Löhndorf, B.; Diamantopoulos, A.	2014	Journal of Service Research	nei
33	Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: the moderating role of perceived goal congruence	Matanda, Margaret Jekanyika; Ndubisi, Nelson Oly	2013	Journal of marketing management	nei
34	Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm	Maxwell, Rachael; Knox, Simon	2009	Journal of marketing management	ja
35	Sticking to the script: Employee identification and brand representation	McGrath, C.; Berger, G.A.	2015	Management Education	nei
36	Positioning Southwest Airlines through employee branding	Miles, S.J.; Mangold, W.G.	2005	Business horizons	nei
37	Assessing the Employee Brand: A Census of One Company	Miles, Sandra; Jeanquart; Mangold, W Glynn; Asree, Susita; Revell, Jennifer	2011	Journal of Managerial Issues	ja
38	The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour	Piehler, Rico; King, Ceridwyn; Burmann, Christoph; Xiong, Li na	2016	European Journal of Marketing	ja
39	Antecedents of brand citizenship behavior in retailing	Porricelli, M.S.; Yurova, Y.; Abratt, R.; Bendixen, M.	2014	Journal of Retailing and Consumer Services	ja
40	Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors	Punjaisri, K.; Wilson, A.	2011	European Journal of Marketing	nei

41	Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships	Punjaisri,K.; Wilson,A.; Evanschitzky,H.	2008	Journal of Relationship Marketing	nei
42	Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours	Punjaisri,Khanyapuss; Evanschitzky,Heiner; Wilson,Alan	2009	Journal of Service Management	nei
43	Engineering consultants' perceptions of corporate branding: a case study of an international engineering consultancy	Sheikh,AIreza; Lim,M.	2011	Industrial marketing management	nei
44	A study of a service brand process in a cruise context: the perspective of the service employees	Skaalsvik,H.; Olsen,B.	2014	International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality and Hospitality Research	nei
45	Living the corporate rebrand: The employee perspective	<u>Stuart,H.</u>	2012	Corporate Reputation Review	nei
46	Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship	Terglav,K.; Konečnik Ruzzier,M.; Kaše,R.	2016	International Journal of Hospitality Management	ja
47	Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing	Thomson,K.; Hecker,L.	2001	Journal of Communication Management	nei
48	Internal brand building in multicultural organisations: A roadmap towards action research	Vallaster,C.	2004	Qualitative Market Research: An International Journal	nei
49	Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process	Vallaster,Christine; Chernatony,Leslie de	2005	Journal of marketing management	nei
50	The role of social interactions in building internal corporate brands: implications for sustainability	Vallaster,Christine; Lindgreen,Adam	2013	Journal of world business	nei
51	How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values	Wallace,Elaine; de Chernatony,Leslie; Buil,Isabel	2011	Journal of Business Ethics	ja
52	"That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors	Xiong,L.; King,C.; Pichler,R.	2013	International Journal of Hospitality Management	ja
53	Internal brand factors driving successful financial services brands	de Chernatony,Leslie; Cottam,Susan	2006	European Journal of Marketing	nei

54	The role of internal branding in the delivery of employee brand promise	Punjaisri, K.; Wilson, A.	2007	Journal of Brand Management	nei
55	The Brand Inside: The factors of failure and success in internal branding	Mahnert, Kai F.; Torres, Ann M.	2007	Irish Marketing Review	nei
56	Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management	Burmann, C.; Zeplin, S.	2005	Journal of Brand Management	nei
57	Important factors to consider when using internal branding as a managerial strategy: A healthcare case study	Giapp, R.; Merrilees, B.	2006	Journal of Brand Management	nei
58	Internal Branding: Exploring the employee's perception	King, Ceridwyn; Grace, Debra	2008	Journal of Brand Management	ja
59	The Buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance	Thompson, K.; de Chartonay, L.; Arganbright, L.; Khan, S.	1999	Journal of Marketing Management	ja

## Vedlegg C – Liste over utvalgte artikler med oppsummering

#	Fokusområdet	Studieområde/tema	Metodikk	Oppsummering av resultater/funn	Land	Referanse
1	Brand commitment; Brand Attachment	Om organisatorisk støtte og støtte fra ledelsen øker BC og støtte blant ansatte i forskjellige yrkesgrupper	Spørreundersøkelse	Oppfattet organisatorisk støtte har ingen direkte påvirkning på BC, men kan gi positiv brand attachment som er en underkategori av BC (oftest det samme som BC). Støtte fra leder gir positivt inntrykk for organisasjonen, men ikke merkevaren	Tyskland	(App & Büttgen, 2016)
2	Brand Knowledge; Brand Identification; Brand Citizenship Behavior	Om informasjon om brand til ansatte (i B2B innen serveringsbransjen) øker deres identifikasjon med merkevaren	Spørreundersøkelse	Hvis IB-kommunikasjonen oppfattes med kvalitet og tilstrekkelighet øker ansattes positive oppfatning av organisasjonens merkevare. IB-prosesser skaper større tro på merkevaren; skaper verdi-kongruens mellom individet og organisasjonen; skaper BCB. Studien finner ingen signifikant sammenheng mellom ansattes verdi-kongruens og forbedring i serviceytelse, men BCB har en signifikant positiv påvirkning på serviceytelse.	USA	(Baker, Rapp, Meyer, & Mullins, 2014)
6	Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior (internalisering av merkevaren)	Om frontlinje ansatte på et callcenter internaliserer betydningen bak merkevaren og hva den lover	Etnografisk studie	Ansatte oppfordres til å internalisere merkevaren og de ansatte er villig til å kjøpe inn i (lever) de tiltenkte brand-betydningene. Ansatte er ikke immun mot kjedsomhet og negativitet rundt kjedsomhet ved det repetetive arbeidet. Ansatte med høyere utdanning ser lite verdi i jobben.	UK	(Brannan, Parsons, & Priola, 2015)
7	Brand Identity; Brand Citizenship Behavior	Om ledelsesbasert IB-prosesser øker Brand Identity hos bankansatte	Spørreundersøkelse	Positiv oppfatning av merkevaren og lederen kan resultere i at ansatte identifiserer mer med organisasjonen, spesielt ved inkludering av ansatte i designet av brand identity. Organisatorisk identifisering resulterer i positive holdninger og oppførsel. Høyere identifisering gir høyere jobbtillfredshet og høyere BCB, samt bedre omtale utad.	UK	(Bravo, Buil, de Chernatony, & Martinez, 2017)

8	Brand Commitment (arbeidsengasjement); Brand Citizenship Behavior	Om "transformativ ledelse" skaper arbeidsengasjement og <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) hos frontlinje ansatte i en hotellkjede	Spørreundersøkelse	IB-kommunikasjon har en klar positiv påvirkning på ansattes identifisering med organisasjonen. Påvirkningen av Brand-kommunikasjon og opplæringsaktiviteter har ingen signifikant positiv effekt på ansattes arbeidsengasjement (BC). Organisatorisk identifisering gir en positiv innflytelse på ansattes BCB mot organisasjonen (ved at man tar på seg ansvar), men ikke nødvendigvis mot kunder eller medarbeidere. Arbeidsengasjement positivt påvirker BCB	Spania	(Buil, Martinez, & Matute, 2016)
9	Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior	Om IB-prosesser fører til BC og BCB blant frontlinjeansatte på callcenter	Spørreundersøkelse	Kommunikasjon, informasjon, trening, samt autonomi, fleksibilitet og variasjon i arbeidet viser en klar positiv innvirkning på BC og BCB. Give-aways, BCB til ledelsen, empowerment, premier som "månedens arbeider", karriereutvikling, og myndiggjøring har alle ingen signifikant effekt på BC og BCB	Tyskland	(Burmamann & König, 2011)
10	Brand Identity; Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior; Brand-Customer Relationship	Statistisk analyse om faktorene bak BC, BCB og Brand-Customer relationship på tvers av yrkesgrupper	Spørreundersøkelse + intervju	Det er en kausal sammenheng mellom IB-kommunikasjon, (samt strukturell- og kulturell tilpasning), og BC. BC har en positiv påvirkning på internalisering av merkevaren og identifisering med organisasjonen. Studien viser også en kausal sammenheng mellom BC, BCB og brand-customer relationship (BC og BCB gir positiv kundeopplevelse). Studien viser til at det kreves mer data for å bekrefte disse kausale sammenhengene.	Tyskland	(Burmamann, Zeplin, & Riley, 2009)
14	Brand Commitment; Brand Identity (yrkesidentitet); Brand Citizenship Behavior; Organisasjonskultur	Beskriver evolusjonen av normativ kontroll i hvert perspektiv	Case study	IB-prosessen slo feil; merkevaren og verdien som organisasjonen ønsket at ansatte skulle internalisere og spre korrelerte ikke med praksis; IB-prosessen forklarte hvor viktige de ansattes autonomi er, men ble puttet under større normativ kontroll; ansatte følte det nedlatende	Irland	(Cushen, 2009)

17	Employer Branding; Affective Commitment; Brand Commitment; Brand Identity	Utvikle og teste et verktøy for å måle ansattes "affektive forpliktelse" ( <i>'affective commitment'</i> ) til organisasjonens merkevare	Mixed methods	Ansatte kjenner seg igjen i organisasjonens merkevare, og har en langvarig personlig tilknytning. Tre faktorer som spiller inn for følelsesmessig engasjement og BC: 1. Positiv sensorisk erfaring (liker farger, fasoner, lyder og luktet ved jobben). 2. Positiv intellektuell erfaring (internalisert verdier og merkevaren) 3. Positiv emosjonell erfaring med jobb (hvor mye man liker jobben).	Spania	(Fernandez-Lores, Gavilan, Avello, & Blasco, 2016)
20	Employer Branding; Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior; Brand Identity	Om hvordan ansatte kan kunne "live the brand" ved å se på ansatte hos Historic Royal Palaces hvor de har gjennomgått en større IB-prosess med større fokus på ansattes involvering	Case study	En ny og åpen mission statement ble formulert hvor alle ansatte ble eksplisitt rekruttert for å samskape organisasjonens merkevare. De ansatte følte de hadde mer kompetanse, ansvar, var mer inkludert og hadde høyere aspirasjoner etter IB-prosessen. Handlet mer om refleksjon på pågående praksis enn å skape et nytt image.	UK	(Golant, 2012)
22	Brand Identification; Brand Commitment (-Pride); Brand Citizenship Behavior	Hvordan ansatte på tvers av bransjer og sektorer oppfattet kongruens av corporate brand med oppfattelsen av selvet påvirker deres Brand Identification, Brand Pride og BCB	Spørreundersøkelse	Kongruens mellom oppfattelse av selvet og merkevaren hadde en positiv påvirkning på Brand Identification, Brand Pride, BCB; Brand Identification har en positiv påvirkning på Brand Pride; Brand Identification og Brand Pride har en positiv påvirkning på BCB	Tyskland	(Helm, Renk, & Mishra, 2016)

25	Branding; Brand Identity; Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior	Hvordan helsepersonell forstår og bruker et nytt organisatorisk brand	Diskursanalyse	<p>Branding-prosessen ble tatt negativt imot, og sett på flere forskjellige måter hos de ansatte; Som en økonomisk løsning hvor høyere effektivitet, kostnadskutt og ansvarliggjøring ble verdsatt høyere; Som en tryllestav for å forsøke å forbedre kvaliteten og ryktet uten å faktisk gjennomføre en endring; Ansatte brukte fabrikk-metafor på arbeidsforhold og tjenestetilbudet som var i sterk kontrast til merkevarens slagord; det eksterne fokuset på branding ble ikke kommunisert og oversatt internt på en forståelig måte; for helsepersonelle var det å kun ha et eksternt brand for å innkapsle den nye organisasjonen sett på med skepsis samt frykt for deres pålitelighet og etikk.</p>	Finland	(Hytti, Kuoppakangas, Suomi, Chapleo, & Giovanardi, 2015)
26	Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior	Om administrative ansatte ved et universitet leverer det merkevaren lover til sine kunder	Spørreundersøkelse	<p>Administratorene er enige i, men ikke hadde spesielt noe spesielt forhold til, universitetenes brand; administratorer i private universiteter hadde sterkere forhold og enighet til brand enn i offentlig universiteter; administratorene føler at universitetene de jobber for har et sterkt merkevare (strong brand); administratorene føler at universitetenes brand har en sterk påvirkning på hvordan de utfører sin jobb og at "brand values" blir brukt i det daglige arbeidet</p>	USA	(Judson, Aurand, Gorchels, & Gordon, 2008)
27	Internal Brand Management; Brand Citizenship Behavior; Brand Commitment; Corporate Branding	Om IB-prosessen påvirkning på ansatte innen reiseliv og hospitality til å demonstrere brand supportive oppførelse.	Spørreundersøkelse	<p>Formidlingen av brand-kunnskap har en signifikant positiv effekt på rolleklarhet og BC, som igjen gir en signifikant positiv effekt på BCB. Banen mellom formidling av brand-kunnskap til rolleklarhet og BC er signifikant sterkere hos mellomledere enn frontlinje ansatte. Forholdet mellom BC og BCB er signifikant større hos frontlinje ansatte enn hos mellomledere. Alle ansatte reagerte forskjellig på IB-prosessen, men majoriteten så på det som positivt. Mellomlederne demonstrerte BCB kun når de først hadde høy BC.</p>	Australia	(King, 2010)



29	Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior	Om hvilke faktorer som påvirker BC og BCB hos ansatte i serviceindustrien	Spørreundersøkelse	BC har en signifikant positiv effekt på BCB. Organisasjonell sosialisering har en signifikant positiv effekt på BCB, men ikke på BC (påvirker oppførsel, men ikke engasjement). Derimot har miljø for relasjonsbygging en signifikant positiv effekt på BC, men ikke BCB (påvirker engasjement, men ikke oppførsel). Ansattes mottakelighet (psykologiske karakteristikk som læringsevne, motivasjon, osv.) har en signifikant positiv effekt på BC og BCB.	Australia	(King & Grace, 2012)
30	Internal Brand Management; Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior; Brand Equity; Employee Based Brand Equity	Om menneskelige faktorer som åpenhet og inkludering har en positiv effekt på BC, kunnskapsspredning og rolleklarhet blant ansatte i serviceindustri som igjen fører til merkevareverdi (Employee Based Brand Equity (EBBE))	Spørreundersøkelse	Åpenhet har en signifikant positiv effekt på generering av informasjon av ansattes holdninger rundt og evne til å levere merkevareloftet; Åpenhet har en signifikant positiv effekt på intern spredning av brand-kunnskap. Menneskelige faktorer har en signifikant positiv effekt på åpenhet og spredning av brand-kunnskap. Menneskelige faktorer har ingen signifikant effekt på informasjonsgenerering av ansattes holdninger eller evne til å levere merkevareloftet. Spredning av kunnskap har en signifikant positiv effekt på rolleklarhet og BC, som igjen har signifikant positiv effekt på EBBE.	Australia	(King & Grace, 2010)
31	Brand Commitment (Brand Attachment); Brand Citizenship Behavior	Om IB-prosesser og karasmatisk ledelse fører til brand attachment og BCB blant ansatte i veldedige organisasjoner	Spørreundersøkelse	Ansattes følelsesmessige tilknytning til merkevaren (brand attachment) medierer delvis forholdet mellom BCB og serviceytelse, men er ikke den største påvirkningen. Karismatisk ledelse har en signifikant positiv effekt på brand attachment og involvering i merkevarebyggingen samt samskaping av organisatoriske verdier.	UK	(Liu, Chapleo, Ko, & Ngugi, 2015)

34	Live the brand; Brand Citizenship Behavior; Brand Commitment; Social Identity Theory	Case studie av fire organisasjoner om hva som gjør at en organisasjons brand gjør den attraktiv til sine ansatte, og om ansatte blir motivert til å <i>live the brand</i> .	Case study	Det er ikke mulig å konkludere at ansattes BC eller BCB er særlig påvirket i denne studien, siden det er mer deskriptivt på abstrakte temaer. Hva ansatte føler er attraktivt varierer fra bransje til bransje og organisasjon til organisasjon. Men det er fire overordnede fellestrekk; arbeidet, organisatorisk suksess, konstruert eksternt image, egenskaper til produkt eller service; Arbeidet inkluderer belønning, ledelsesstil, arbeidsmiljø; organisatorisk suksess inkluderer tidligere suksess, nåværende status og fremtidig potensial; produkt eller service sier også noe om organisatoriske verdier og attributter.	UK	(Marxwell & Knox, 2009)
37	Brand image; Brand Commitment	Om ansatte i serviceorganisasjon kan og forstår det ønskede brand image, og om de er motivert til å levere imaget. I så fall, blir det ønskede brand imaget oppfattet utad?	Detaljert spørreundersøkelse	Interne beskjeder som reflekterer organisasjonens verdier vil ha en signifikant positiv effekt på ansattes oppfattede kunnskap av ønsket brand image, og opprettholding av BC. Eksterne beskjeder som reflekterer organisasjonens verdier vil ha en signifikant positiv effekt på ansattes oppfattede kunnskap av ønsket brand image, men har ingen signifikant effekt på BC. Ansattes kunnskap om brand image skapte et opplevd konsistent internal brand.	USA	(Miles, Mangold, Asree, & Revell, 2011)
38	Internal Brand Management; Brand Identification; Brand Understanding; Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior	Måling av fire utfall fra IB-prosesser (brand understanding, BC og BCB), samt deres relasjoner til hverandre.	Spørreundersøkelse	BC og brand understanding har en signifikant positiv effekt på BCB; Forståelse av brand (brand understanding) hadde størst effekt på BCB, etterfulgt av BC. Brand identification har ingen signifikant effekt på BCB. Brand understanding har ingen signifikant positiv effekt på BC. Brand understanding har en signifikant positiv effekt på BI, som igjen har en signifikant positiv effekt på BC.	Australia	(Piehler, King, Burmann, & Xiong, 2016)
39	Internal Brand Management; Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior	Om hvilke faktorer som påvirker BC og BCB hos detaljhandelsansatte	Spørreundersøkelse	BC og jobbtillfredshet har en signifikant påvirkning på BCB. Internal Brand Management og IB-prosesser har en signifikant positiv effekt på jobbtillfredshet. Jobbtillfredshet har en signifikant positiv effekt på BC.	USA	(Porricelli, Yurova, Abratt, & Bendixen, 2014)

46	Internal Branding; Brand Knowledge; Brand Commitment	Om topplidelsens påvirkning som direkte driver av IB-prosesser, og påvirkning av hotellansattes BC.	Spørreundersøkelse	Topplidelsens merkevarerorientert ledelse (brand-oriented leadership) skaper brand-kunnskap, oppretholder sin forpliktelser og skaper bedre employee-brand fit. Alle disse igjen skaper større BC.	Slovenia	(Terglav, Konečnik Ruzzier, & Kaše, 2016)
51	Brand Values; Brand Commitment	Om forholdet mellom ledelsesstil, BC og adoptering av brand values blant bankansatte	Spørreundersøkelse	Det er ingen direkte korrelasjon mellom ansattes sannsynlighet for å adoptere organisasjonens verdier hvis de opplever ledelsesstilen som strukturskapende eller frigjørende. Sterk affektiv og normativ (følelse av obligasjon) engasjement blant ansatte har en sterk påvirkning på deres tro på brand values. Ansatte som følte at lederen var frigjørende hadde også sterk affektiv og normativ engasjement	Irland	(Wallace, de Chernatony, & Buil, 2011)
52	Internal Brand Management; Brand Commitment; Brand Citizenship Behavior; Employee Brand Equity	Om BC og forståelse av brand som en direkte faktor for ansatte i serveringsnæringsorganisasjoner til å utføre BCB og bli 'brand ambassadors'	Spørreundersøkelse	BC, oppfattet brand-kunnskap, har en sterk positiv korrelasjon med employee brand equity (EBE) og BCB. Oppfattet brand importance og brand role har ingen signifikant korrelasjon med EBE. Ansattes oppfattet brand-kunnskap har ingen signifikant korrelasjon med BC, men oppfattet brand importance hadde en signifikant korrelasjon med BC.	Australia	(Xiong, King, & Piehler, 2013)
58	Internal Branding; Brand Commitment	Om differensielle effekten av IB-prosesser på organisasjonens brand fra ansattes perspektiv	Dybdeintervju	Majoriteten av deltakerne kunne artikulere hva deres organisasjons brand står for (6 klarte det bra, 4 slet med å forklare i dybde). Overveldende majoritet av deltakerne mente at trening var den beste måten å få viktig og god brand-kunnskap, samt at treningstiltakene var suksessfulle for dem. Men at de skulle ønske de fikk mer tid til å 'brush-up' på deres kunnskap. Noen andre nevnte faktorer for brand-kunnskap; feedback fra kunder, kommunisere med medarbeidere og arbeidsmiljøet som en helhet. En viktig faktor for at deltakerne skal kunne levere brand-promise er fokus på anerkjennelse fra ledere og medarbeidere.	Australia	(King & Grace, 2008)

59	Internal branding; Brand Communication; Brand Commitment	Om hvordan BC påvirker merkevaren og ytelsen til organisasjonen	Spørreundersøkelse	<p>37 % hadde høy forståelse og høy engasjement til brand. 10 % hadde høy forståelse, men liten engasjement. 14 % hadde liten forståelse, men høy engasjement. 39 % (majoriteten) hadde liten forståelse og liten engasjement til brand. Ansatte med høyere BC viste i snitt vesentlig høyere ytelse både når det gjelder salg, kundetilfredshet, tilfredshet med egen jobb og blant medarbeidere.</p> <p>For at ansatte skal ha BC må de føle seg mer verdsatt og engasjert i prosesser. Å bli verdsatt, engasjert i prosesser og få mer brand-kunnskap er også viktig for at ansatte skal vise mer BCB</p>	UK	<p><i>(Thomson, de Chernatony, Arganbright, &amp; Khan, 1999)</i></p>
----	---	---	--------------------	--	----	---

## Vedlegg D - Utvalgte artiklers utvalg, bransje, bransje og refleksjoner

#	Bransje/ kundekon.	Utvalg	personlige refleksjoner/kommentarer
2	Serveringsbransje, frontlinjeansatte, direkte kundekontakt	265 ansatte i en organisasjon over 6 mnd. Ansatte har IB-relevant trening og møter i hele perioden.	For vage og oppsøkende hypoteser. Selvfølgelig vil oppfatning om god kvalitet og tilstrekkelighet rundt IB-kommunikasjon positivt påvirke ansattes oppfattelse av merkenavnet. Kongruens mellom ansattes og org. Verdier har ingen påvirkning på serviceytelse, men BCB har påvirkning --> indikasjon på at man ikke trenger "å leve merkevaren" for bedre ytelse eller "korrekt" oppførsel? Kanskje det kun trengs profesjonell oppførsel?
6	Callsenter (IT), salg, direkte kundekontakt	Etnografisk studie. Ikke best case, men har et klart og tydelig brand. God merkevarebygging	Forfatterne mener at ansatte er villige til å kjøpe merkevaren for å unnsnippe virkeligheten bak det kjedelige, repetitive arbeidet. Ved at HR og ledelsen gjentar merkevarens verdier som skal være positive for både ansatte og kunder, kjøper ansatte den lettere. I dette tilfellet er det profesjonalisme (gå i dress, få følelse av ansvar og viktighet), kvalitet (at de trener/over, blir kurset, kaller det servicesenter istedet for callsenter, fremmer ansatte som fagarbeidere ("skilled workers"), o.l.), samt det å ha høy (oppfordre til 'foosball'-pauser etc.)
7	Bankansatte, både med og uten direkte kundekontakt	Spørreundersøkelse inkluderer alle bankene i UK - 297 ansatte var med i siste utvalget.	Kommunikasjon og trening fungerer best for å få mer identifikasjon med merkevaren ifølge bl.a. denne studien.
8	Hotellkjede, frontlinjeansatte, direkte kundekontakt	323 ansatte i siste utvalg fordelt på de viktigste hotellkjedene i Spania.	Kommunikasjon og trening igjen har en signifikant positiv påvirkning på identifikasjon med merkevaren.
9	Callsenter (IT/Media), salg, direkte kundekontakt	Organisasjonen var kjent for høyt nivå av brand awareness blant sine ansatte. Brukt for å teste	Callsenteret hadde allerede et sterkt navn, med et "sterkt brand" - kanskje det er mangel på undersøkelser hos organisasjoner med "svakt brand"?

		teoretisk modell. Best case	
10	Forskjellige yrkesgrupper og bransjer, både med og uten direkte kundekontakt	14 forskjellige org. Som alle gjennomfører IB-prosesser. 1783 ansatte i utvalg.	Virker ut til at de forsøker å bekrefte eldre teorier enn å teste hypoteser, men sier selv at det krever flere studier for å bekrefte.
14	Tech-firma, forskjellige yrkesgrupper, både med og uten direkte kundekontakt	Case studie av ansatte i en org. Etter omorganiseringsprosess og det var kjent at ansatte ble satt under større press før studien var påbegynt.	Manglende korrelasjon mellom ønskede image og virkeligheten skadet BC og BI. Kan ikke skape en sterk merkevare uten inkludere ansatte? I hvert fall ikke uten å gjennomføre planen i praksis.
17	Forskjellige yrkesgrupper og bransjer, både med og uten direkte kundekontakt	Mange forskjellige ansatte og organisasjoner - fokus på diversitet for å få mest korrekt bilde (s. 43)	Positiv sensorisk erfaring er av betydning ifølge denne artikkelen, men er noe som tidligere studier har nevnt som uten betydning for BCB. Organisasjonskulturen og myke verdier er viktig ikke bare for trivsel, men også for adoptering av organisasjonens verdier - gir større følelsesmessig tilknytning til organisasjonen
20	Museumsansatte, direkte kundekontakt	Case studie i etterkant av en suksessfull IB-prosess (best case study)	Første steget som CEO gjorde mot internalisering og unification var å formulere en tydelig, men 'open-ended' misjon ('statement of purpose'). Ansatte ble rekruttert til å co-skape merkevaren ('the corporate brand').

22	Forskjellige yrkesgrupper og bransjer, både med og uten direkte kundekontakt	283 ansatte av 1540 var inkludert i siste utvalg etter å ha kvalitetssikret svarene på spørreundersøkelsen gjennom 3-kriteriers prosess. Ikke best case	Overveldende majoriteten av ansatte hadde en personlig identifisering med merkevaren, og følte en stolthet til merkevaren
25	Sykehus/helsepersonell, direkte kundekontakt	Studie av ansatte i fire offentlige sykehus etter omorganiseringsprosessen og det var kjent at implementeringen av IB-prosessen ikke var vellykket hos de ansatte	Oversettingen av privat praksis til offentlig helsesektor fungerte ikke. Manglende inkludering av ansatte, samt en kontrast mellom praksis og den ønskede nye imaget skapte mer skepsis og motstand enn engasjement.
26	Universitet, administratører, både med og uten direkte kundekontakt	343 ansatte i forskjellige universiteter. 2/3 ansatt i offentlige institusjoner.	Universitetsadministratører er generelt enighet med, men mangler eksepsjonelt sterke oppfatninger av sine universitetets brand.
27	Reiselivsansatte, med direkte kundekontakt	137 ansatte i varierte organisasjoner er inkludert i utvalget. Fokus på diversitet, men flest kvinner (ca.70%)	Frontlinje ansatte viste en "profesjonell" BCB som et resultat av passende nivå av rolleklarhet og engasjement mot organisasjonens brand (King, 2010). Det at mellomlederne også må først ha BCB for å ha BCB er i tråd med andre studier om ansatte, men går mot teorien til King & Grace (2006) ( <a href="https://www.researchgate.net/profile/Debra_Grace/publication/233428201_Exploring_the_Implications_of_Market_Orientation_for_Hospitality_Employees/links/546fa96d0cf216f8_cfa9e406.pdf">https://www.researchgate.net/profile/Debra_Grace/publication/233428201_Exploring_the_Implications_of_Market_Orientation_for_Hospitality_Employees/links/546fa96d0cf216f8_cfa9e406.pdf</a> )

29	Serviceindustri, tvers av sektorer, med direkte kundekontakt	371 ansatte i forskjellige org innen serviceindustrien er inkludert i utvalg.	Igjen er det en sammenheng mellom BC og BCB, men studien viser at man kan vise BCB uten BC, noe som gjør at det ikke nødvendigvis er en kausal sammenheng mellom BC og BCB, men at BC er en av katalysatorene for BCB. Sosialisering og viktigheten av å forstå hvordan de ansatte føler seg samt at de har et komplekst spekter av behov kommer frem i denne studien.
30	Serviceindustri, tvers av sektorer, med direkte kundekontakt	375 ansatte i forskjellige org innen serviceindustrien er inkludert i utvalg.	Studien viser direkte at åpenhet og inkludering av ansatte har en positiv effekt på IB-prosessen og levering av merkevareløfter. Ved å fokusere på menneskelige faktorer og forståelse av ansattes tanker, holdninger og egenskaper vil det skape åpenhet. Dette igjen fører til samskaping av merkevaren og verdier for organisasjonen.
31	Veldedig organisasjon, blandede yrkesområder, med uten direkte kundekontakt	Data fra 301 ansatte i alle non-profit organisasjoner i UK.	Den emosjonelle tilknytningen til organisasjonen og dens merkevare har ingen direkte link mellom BCB og serviceytelse. Dette resultatet komplimenterer artikkel#2 som ikke fant noen signifikant sammenheng mellom org. verdier og forbedring i serviceytelse. Studien er usikker på hvilken grad den emosjonelle tilknytningen påvirker BCB blant ansatte.
34	Forskjellige yrkesgrupper og bransjer, både med og uten direkte kundekontakt	Data fra fem forskjellige organisasjoner ble valgt for å sikre resultatene gjennom repliserbarhet. Svarene i de forskjellige org varierte voldsomt som kan påvirke resultatene kun 6 av 20 svarte i tv-selskapet - men med detaljert nok svar til å kunne inkluderes	Det virker som om alle arbeidstakere er eksternt motivert ifølge denne studien. Må poengteres at det også kreves ytre motivatorer for å beholde fornøyde ansatte.



37	Seviceindustri, blandede yrkesområder, med og uten direkte kundekontakt	Kun 30 ansatte som var inkludert i studien. Organisasjonen ble bevisst valgt ut som case, men ikke begrunnet hvorfor.	Normativ tenkning - handler ikke om inkludering, men heller at ledelsen i organisasjonen skal alene definere ønsket brand image som ansatte skal projisere. Samtidig skal ansatte; "... motiveres til å og myndiggjøres til å levere dette ønskede image videre" (Miles, Mangold & Revell, 2011, s. 491). Den interne oppfatningen av det ønskede image blir da internal brand, men burde ikke aktivt samskapes ifølge forfatterne. Kunder og eksterne interressenter opplevde konsistent internal brand på likhet med de ansatte.
38	Seviceindustri, blandede yrkesområder, med og uten direkte kundekontakt	375 ansatte i forskjellige org innen serviceindustrien er inkludert i utvalg.	Forståelse av merkevaren har større effekt på BCB enn engasjement (trenger ikke å live the brand for å levere BCB?) Så lenge man har en dypere forståelse er det mer verdt enn personlig engasjement og identifisering? Det gir mening med tanke på at forståelse påvirker BCB, men ikke BC - samt at BI ikke har noen signifikant påvirkning på BCB.
39	Detaljhandlansatte, med direkte kundekontakt	241 ansatte i alle velkjente detaljhandelskjeder i USA.	Igjen er BC en signifikant faktor for BCB, men interessant nok er jobbtillfredshet også bekreftet i studien som en faktor. Det korrelerer med at det behøver et godt arbeidsmiljø og at man må inkluderes, bli sett og hørt som arbeidstaker.
46	Hotellkjede, blandet yrkesgrupper, med og uten direkte kundekontakt	Utvalgt hotellkjede, men ikke kjent for suksessfull IB-prosess. 226 ansatte	Ifølge denne studien er det toppledelsens jobb å bygge de interne strukturene som muliggjør IB. Forfatterne hevder at IB-prosesser kun kan bli tatt alvorlig av ansatte om "... det blir støttet av toppledelsens ord og handling." (Terglav, Ruzzier, Kase, 2015, s. 8). Forfatterne hevder også at ansatte aksepterer og tilpasser seg deretter hvis toppledelsen tror på og oppfører seg etter merkevaren.
51	Bankansatte, frontlinjeansatte med direkte kundekontakt	438 ansatte i en velkjent bankkjede for å teste hypotesen.	Frigjørende og inkluderende ledelse skaper affektiv og normativ engasjement som igjen skaper større tro på brand values. Funnene komplimenterer artikkelnr 20
52	Serveringsbransje, serviceansatte, direkte kundekontakt	Innen serveringsindustrien, men ønsket diversitet og spredning. 269 svar (mesteparten kvinner ca. 72%)	Studien viser at BC og brand-kunnskap har en sterk korrelasjon med BCB. Studien viser også at ansatte har en større sannsynlighet for tilknytning til brand og vise BCB hvis merkevaren anses som viktig og nødvendig for at organisasjonen skal være suksessfull

58	Serviceindustri, blandede yrkesområder, med og uten direkte kundekontakt	10 dybdeintervjuer med ansatte i forskjellige bransjer innen serviceindustrien. Alle forskjellige alder, "lengde ansatt", samt likt fordelt kjønn og lønnsnivå	<p>Viktig å bli hørt, sett, inkludert og å få anerkjennelse for jobben man gjør for at ansatte skal kunne levere brand-promise. Ansatte må altså føle en intern støtte, samhold og trygghet. Trening blir her sett på som en god og nyttig måte å skaffe brand-kunnskap. Komplimenterer funnene i artikkelnr 20 + 51</p>
59	Forskjellige yrkesgrupper og bransjer, både med og uten direkte kundekontakt	350 ansatte og ledere i forskjellige yrkesgrupper og bransjer. Del av en av de største spørreundersøkelsene i UK.	<p>Den desidert eldste studien, men også eneste studie som viser at majoriteten ikke har god kunnskap om brand og verdiene til organisasjonen. Kanskje en indikator på at branding og verdier er nyere fenomen hos ansatte?</p>

## Vedlegg E – Resultater etter faktorer

Undersøkte faktorer for BCB i de utvalgte artiklene						
	OK <sup>7</sup>	Ledelse	Læringsprosesser	Trivsel	BI <sup>8</sup>	BC <sup>9</sup>
Pos.	29, 30	31	9, 38, 52	7, 9, 39	2, 7, 8, 22	8, 10, 22, 27, 29, 38, 39, 52
Neg.	-	-	-	-	-	-
I.E. <sup>10</sup>	-	9	-	-	38	31
<b>Antall</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>9</b>

*Tabell 4.4: Oversikt over antall artikler med mulige faktorer for BCB i sitt fokusområde sortert etter antall positive resultater, negative resultater og ingen effekt for hver faktor. Tallene i hver rute (bortsett fra antall) er artikkelnummeret (se tabell 3.2) til artiklene som faller innenfor den ruten*

Tabellene 4.4 og 4.5 viser resultatene til de utvalgte artiklene for BCB og BC sortert etter undersøkte faktorer. Kvalitative studier samt studier som kun måler BC eller BCB alene er ikke inkludert i disse tabellene. De kvalitative studiene kan ikke sorteres etter undersøkte faktorer på en enkel måte.

<sup>7</sup> Organisasjonskultur

<sup>8</sup> Brand identification

<sup>9</sup> Brand Commitment

<sup>10</sup> Ingen Effekt

Undersøkte faktorer for BC i de utvalgte artiklene						
	OK <sup>11</sup>	Ledelse	Læringsprosesser	Trivsel	BI <sup>12</sup>	Følt viktighet
Pos.	17, 30	31, 46	9, 17, 27, 30, 37, 38, 59	9, 39	22, 38	52
Neg.	-	-	-	-	-	-
I.E. <sup>13</sup>	29, 1	1, 9, 51	8	30	-	-
<b>Antall</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

*Tabell 4.5: Oversikt over antall artikler med faktorer for BC i sitt fokusområde. I tillegg er det sortert etter antall positive resultater, negative resultater og ingen effekt for hver faktor. Tallene i hver rute (bortsett fra 'antall') er artikkelnummeret (se tabell 3.2) til artiklene som faller innenfor den ruten*

---

<sup>11</sup> Organisasjonskultur

<sup>12</sup> Brand identification

<sup>13</sup> Ingen Effekt

## Vedlegg F – Resultater etter bransje

Totalt er bransjene nevnt i de utvalgte artiklene delt opp i ti kategorier; *sykehussektoren, serviceindustri, bank, hotell og reiseliv, blandet, teknologi og IT, veldedighet, museum, universitet, og detaljhandel*. Artiklene som er under kategorien 'blandet' kan omhandle alle bransjer og yrkesgrupper.

Tabell 4.6 viser en oversikt over artikkelnumrene til de respektive artiklene som omhandler de forskjellige kategoriene, samt om de viser til positive resultater, negative resultater eller ingen effekt for både BC og BCB. Med positive resultater menes at det vises *mest* til overveldende eller signifikant positive påvirkning av både BC og BCB. Negative resultater er artikler som viser *mest* til overveldende eller signifikant negativ påvirkning av BC og BCB. Ingen effekt er artikler som viser *mest* til resultater som gir ingen signifikant effekt for BC og/eller BCB.

	Sykehus	Servering.	Bank	Hotell/Reiseliv	Blandet	Tek. og IT	Callcenter	Veldedig.	Museum	Universi.	Detalj.
Pos.	-	29, 30	7	2, 8, 46	10, 17, 22, 29, 30, 38, 58	-	9	-	20	-	39
Neg.	25	-	-	-	59	14	-	-	-	-	-
I.E. <sup>14</sup>	-	-	51	27	1, 34, 37	-	6	31	-	26	-
<b>Antall</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabell 4.6: Oversikt over antall artikler med positive resultater, negative resultater og ingen effekt for både BC og BCB per bransje.

---

<sup>14</sup> Ingen Effekt

## Vedlegg G – Resultater etter kundekontakt

	Kun direkte kundekontakt	Med og uten direkte kundekontakt
Pos.	2, 8, 9, 20, 29, 30, 39, 52	7, 10, 17, 22, 38, 46, 58
Neg.	25	14, 59
I.E. <sup>15</sup>	6, 27, 51	1, 25, 31, 34, 37
<b>Antall</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

Tabell 4.7: Oversikt over resultatene til alle artikler som inkluderer kun ansatte med direkte kundekontakt, og artikler som inkluderer ansatte både med og uten kundekontakt.

Fra tabell 4.7 ser man fordelingen av artikler som kun omhandler ansatte med direkte kundekontakt, og artikler som omhandler ansatte både med og uten direkte kundekontakt. Resultatene til de respektive artiklene er også presentert i tabellen, representert med deres artikkelnummer (se tabell 3.2 for full liste over artiklene, deres artikkelnummer og referanse).

---

<sup>15</sup> Ingen Effekt

