

2016

En analyse av merkevarebygging, strategiske dokumenter og organisasjonsstruktur for Studentenes og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).

MASTER I INNOVASJON OG NÆRINGSUTVIKLING
AVDELING FOR ØKONOMI OG ORGANISASJONSVITENSKAP
AV RIKKE ANDERSEN

INN3013
HØGSKOLEN I LILLEHAMMER
VÅREN 2016



**Høgskolen
i Lillehammer**

Lillehammer University College • hil.no

Sammendrag

Oppgaven er skrevet i faget Markedsføring og strategisk ledelse INN3014 i forbindelse med mitt masterstudie i Innovasjon og Næringsutvikling. I oppgaven er der brukt teori fra områder innen markedsføring og merkevarebygging, strategisk tenkning og organisasjon strukturering som verktøy til å analysere Studentenes og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH) sin merkevare. Spørsmålet fra SAIH er om deres varemerke kommuniserer organisasjonens formål ut på en effektiv måte.

Oppgaven er delt inn i 4 analyser med hver deres teorigrunnlag til grunn. Den første er analysen av SAIH sin merkevare. I analysen er Wally Olins (2014) retningslinjer til å skape en solid merkevare brukt som verktøy til å evaluere SAIH sin merkevare. Deretter er det en SWOT analyse av SAIH sitt nåværende merkevare. Fokus i SWOT analysen er å se på varemerkets effektivitet i forhold til å kommunisere ut SAIH sitt formål. Målet er å se på om det er sammenheng mellom SAIH sin merkevare og varemerke. Den tredje del ser på sammenhengen mellom merkevaren og organisasjonskultur og struktur. Det viser seg at valg av arbeidsmetoder, og struktur innen beslutningsprosesser kan ha effekt på merkevaren. Den siste del av oppgaven analysere SAIH sine strategiske dokumenter knyttet til analysen av merkevaren og organisasjonsstrukturen. De fire delene viser en sammenheng mellom valg av organisasjonsstruktur, strategisk formulering og effekten det har på merkevaren.

For å oppsummere så er emnene markedsføring, strategisk tenkning og organisasjons strukturering store områder innen organisasjonsutvikling. Jeg er bare inne på litt av det. Verktøyene jeg har brukt har visst seg effektive med hensyn til å avdekke SAIH sin problemstilling. SAIH har utfordringer innen merkevarebygging og med varemerket sitt. Navnet til SAIH kommuniserer ikke SAIHs formål ut på en effektiv måte.

Summary

This contains a thesis written in the subject marketing and strategical management in connection to my master studies in Innovation and business development. The thesis contains theory from areas of marketing and branding, strategical thinking and organization structure. The theory is used to analyze the brand of the Norwegian Students and Academics International Assistance fund (SAIH). SAIH doubts if the design of their name is communicating the purpose of the organization effectively. This thesis will come with an analysis and answer to why that is.

The assignment is split in 4 areas. Each area have theories that will be used as a tool for the analysis. The first part of the analysis will be about the creation and meaning of SAIHs. The analysis will contain an analysis of SAIHs brand content and look at the challenges in SAIH connected to branding. The second part of the discussion contains a SWOT analysis of SAIHs name. It seeks to reveal whether SAIHs name serves the purpose of the organization. The third part of the analysis looks at SAIHs organization structure and needs of the organization culture. It shows that there are similarities in the challenges of living up to the needs of the organization culture and branding in SAIH. The last part of the discussion shows that SAIHs strategical thinking is reflected in the challenges in the organization culture and branding.

The final conclusion is that strategical thinking, branding, marketing and organizational work is a very big area. In this thesis I only touch a little part of it. The tools chosen in this case have shown effectively to SAIHs situation and challenges. SAIH have difficulties with their brand and branding activities. SAIHs name also has difficulties communicating out the purpose of the organization effectively.

Forord

Denne oppgave startet med mitt engasjement i SAIH. Jeg var med på årsmøtet til SAIH i 2015 som delegat. Jeg deltok på debatten og vedtaket om navneendringsspunktet i handlingsplanen. Dengang tenkte jeg ikke på at det kunne være et godt tema for en master oppgave i markedsføring og strategisk ledelse. Jeg har siden august 2016 hatt tett kontakt med SAIH om muligheten for oppgaven.

Det har vært en fornøyelse å få muligheten til å ta initiativet med hensyn til oppgaven. En stor takk til SAIH for en spennende oppgave. Takk for tilliten til å kunne jobbe, spørre, kritisere, debattere, grave i tidligere granskninger og komme med innspill til organisasjonsutvikling siden desember 2015. Jeg har hatt muligheten til å sitte på kontoret til SAIH under hele prosessen. Sekretariatet og AU har vært åpne for spørsmål etter hvert i prosessen. Det har gitt meg muligheten for å diskutere og få hjelp av sekretariatet underveis i prosessen.

En stor takk til arbeidsgruppen jeg har hatt med meg i SAIH. Spørreundersøkelsen og rapporten til SAIH sitt årsmøte 2016 er laget sammen med dem. Arbeidsgruppen besto av Nicklas Poulsen Viki, Martine Jahre og Kelly Then. Innspillene deres og hjelpen rundt utførelse, analyse og rapportering av særlig spørreundersøkelsen har vært til stor hjelp.

Til sist takk til min veileder Atle Jensen Hauge, som har ledet mine tanker i riktig retning med diskusjoner og innspill til oppgaven.

Rikke Andersen

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	7
2. Studentenes og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).....	9
3. Teori	11
3.1. Markedsføring	11
3.2. Merkevarer.....	11
3.2.1. Merkevarens betydning for kundene.....	11
3.2.2. Homogenitet, heterogenitet og attityde	12
3.2.3. Merkevarers viktighet innenfor organisasjonen.....	13
3.2.4. Skape en merkevare	14
2.2. Prosjekt og basisorganisasjon.....	18
2.2.1. Organisasjonsstruktur.....	20
2.2.2. Styringsløyfen.....	21
2.3. SWOT.....	22
2.4. Strategisk ledelse	22
2.4.1. Beistet.....	23
2.4.2. Beskrivende skoler	23
2.4.3. Strategi prosessen.....	26
2.5. De undertryktes pedagogikk.....	28
3. Metode.....	30
3.1. Teoretisk om metodene	30
3.1.1. Intervju	30
3.1.2. Etnografisk metode	31
3.1.3. Troverdighet, reliabilitet og validitet	31

3.2.	Utførelsen av empiri innsamling i SAIH.....	32
3.2.1.	Begrunnelse for valg av kvalitativ metode.....	32
3.2.2.	Etnografisk empiri innsamling.....	32
3.2.1.	Design og utførelse av spørreundersøkelsen.....	34
3.2.2.	Dokumenter.....	35
3.2.3.	Troverdighet, reliabilitet og validitet.....	36
3.2.4.	Årsmøte rapport 2016.....	37
4.	Diskusjon.....	38
4.1.	Organisasjonsgjennomgang i SAIH i 2012 og 2013.....	38
4.1.1.	Organisasjonsutvalgsrapporten 2012.....	38
4.1.2.	Organisasjons gjennomgang i 2013.....	40
4.1.3.	Oppsummering.....	41
4.2.	SAIH og Markedsføring.....	41
4.2.1.	2 grunner til tvil til varemerket.....	42
4.3.	Oppsummering.....	54
4.4.	SWOT på Varemerket.....	55
4.5.	SAIHs Organisasjonsstruktur og merkevarebygging.....	57
4.6.	Strategi Formulering.....	62
4.6.1.	SAIH som en lærende organisasjon.....	63
4.6.2.	Design skolen i prinsippprogrammet.....	65
4.6.3.	SAIHs posisjonering.....	66
4.6.4.	SAIH sine planer.....	67
4.6.5.	Oppsummering og forslag til strategisk arbeid.....	67
5.	Konklusjon.....	68
6.	Litteraturliste og kilder.....	70
	Vedlegg 1.....	72

Den norske intervju guide	72
Intervju Objekt	72
Innhold	72
Focus Group Guide	73
Participant.....	73
Content	73
Vedlegg 2	75
Vedlegg 3 – Forkortelser og ordforklaring	76
Vedlegg 4 - Mandat for arbeidsgruppe for navnendring:.....	77

1. Innledning

Jeg har valgt å skrive min master oppgave med spesialisering i faget INN3014 Markedsføring og Strategisk ledelse. Jeg har valgt det fordi jeg fikk en spesifikk oppgave fra en organisasjon innenfor området. Oppgaven handler om merkevarebygging og evaluering av en organisasjons varemerke.

Når en organisasjon allerede er i gang eksisterer det en ide, kultur, attityde, assosiasjon, ansatte, interessenter, navn og innhold. Mange organisasjoner vil gå langt for å unngå å endre på navnet. Navnet er et design som omfatter hele organisasjonen. For å skape en god ide og design er det fra pensum i Markedsføring i Wally Olins bok «On Brand» hentet 2 steg:

1. Definere kjerneideen og innholdet til organisasjonen.
2. Skape et passende design til ideen med navn, farger og visuelle uttrykk, som enkelt kan kommunisere budskapet ut til kunden.

Der er to begreper som er sentrale i forhold til en slik prosess i merkevareteori og det er forskjellen mellom merkevaren og varemerket. Merkevaren er innholdet og det som kunden er villig til å betale for. Det er ofte forbundet med følelser og utgjør kjerneideen.

Kjernevirksomheten til en organisasjon skal være resultatet av steg 1 og innholdet i organisasjonen. Varemerket er det design som kommer fram i steg 2. Det er navnet og den visuelle ide, som skal skape gjentagende assosiasjoner til produktet. Det er ikke let å skille hvor i de 2 stegene følelsene til et allerede eksisterende merkevare er. Det gjør også at det er bånd til varemerket og derfor kan en navneendringsdiskusjon oppfattes som vanskelig. Om en organisasjon begynner å tvile på sitt varemerke kan det være fordi det ikke er samsvar mellom merkevaren og varemerket. Navneendringer er komplekse, koster penger og møter ofte både ekstern og intern motstand i begynnelsen. Der er som regel 2 grunner for en organisasjon til å skifte navn. Den ene er at organisasjonen har prestert dårlig og får tilknyttet dårlige assosiasjoner til det eksisterende design. Den andre grunnen er om organisasjonen har endret seg fra den opprinnelige intensjonen og kjerneideen. Om en av de 2 grunnene er tilstede kan det være en fordel for en organisasjon å analysere sin merkevare. Fokus kan være på om det er hensiktsmessig å skifte designet på varemerket. Jeg ønsker å undersøke hvordan man kan komme fram til og analysere seg fram til om en av disse 2 grunnene er til stede i en organisasjon. (Olins, 2014)

Begrunnelse for valg av oppgaven

Ved Studentenes og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH) sitt årsmøte i våren 2015 ble det vedtatt å redegjøre for, om SAIH ville ha fordel av å skifte navn. Helt presist så står det i handlingsplanen for 2015-2016:

En arbeidsgruppe skal nedsettes for å utrede en navneendringsstrategi, hvor målet vil være å fremlegge forslag til navn som kan stemmes over ved årsmøtet i 2016.

Arbeidsgruppen skal utrede eventuelle kostnader, og om det er hensiktsmessig for organisasjonen å skifte navn (Handlingsplanen, (2015-2016), s. 2).

Jeg vil i denne oppgave lage en analyse, der jeg bruker pensum fra faget markedsføring og strategisk ledelse, som et verktøy til å analysere merkevaren SAIH. I oppgaven har jeg også tatt med teori om organisasjoner og prosjektarbeid. Der ble etter hvert spørsmål om måten som prosjekter organiseres på i forhold til basisorganisasjonen kan ha innvirkning på merkevaren. Endelig vil jeg også se på SAIH sin måte å skrive strategidokumenter, for å se om det kan relatere til jobbing med merkevaren. I løpet av undersøkelsen ble det klart at det ikke var alt i sitatet, som er gjennomførbart på et år. I oppgaven vil jeg analysere SAIH sin merkevare som den er i dag og komme med konkrete forslag til hvordan SAIH kan styrke merkevaren. Ut ifra dette og den innledende diskusjon kom jeg fram til følgende problemstilling:

Problemstilling

Hva kan SAIH gjøre fremover for å styrke sin merkevare og er det hensiktsmessig for SAIH å skape et nytt design til varemerket?

2. Studentenes og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH)

Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond er en student og akademiker organisasjon opprettet i 1961. Den opprinnelige ide var et initiativ til støtte til kampen mot apartheid. Senere har organisasjonen utviklet seg til en stor bistandsorganisasjon. SAIH har fortsatt studenter og akademikere som initiativtakere og jobber med mange ulike initiativ innenfor internasjonal solidaritet.

Organisasjonsmessig så har SAIH i dag 11 lokallag rundt på Høgskoler og Universiteter i Norge. Lokallagene er baser på studenter som gjør en frivillig innsats med SAIH sine prosjekter. Metodene som brukes er informasjonsarbeid, politisk påvirkning og bistand. I sekretariatet og Arbeidsutvalget har SAIH 14 ansatte sentralt.

Bistanden finansieres hovedsakelig igjennom studieavgiften fra studenter og en støttespiller ordning for akademikere. Bistanden går til SAIH sine samarbeidspartnere i 8 forskjellige land i Sør-Afrika og Latin-Amerika. Partnerorganisasjonene jobber med prosjekter innen høyere utdanning og rettighetsbasert opplæring (Solidaritetsstrategi, (2012-2017)).

Informasjonsarbeidet til SAIH er det som de 11 lokallag jobber mest med. SAIH lager prosjekter som skal informere og utdanne det norske samfunn om internasjonal solidaritet. På dette område har SAIH særlig vært veldig aktive med Vårt bilde av Sør (Informasjonsstrategi, (2015-2018)).

SAIH har hvert år en politisk kampanje med et tema i våren. Tema på kampanjen velges av de frivillige fra år til år. Politisk Påvirkning er en forlengelse og kombinasjon av bistands og informasjonsarbeidet. SAIH samler inn informasjon fra partnerorganisasjonene sine om initiativ, som kan forbedre situasjonen deres (Politisk plattform, (2015-2018)).

Jeg ble kjent med SAIH, da jeg deltok på SAIH sin første sommerleir i historien i 2014. Siden har jeg vært aktiv i lokallaget på Høgskolen i Lillehammer, vært styreleder av medlemslaget International Students Union (ISU Norway) og delegat på årsmøtet i våren 2015. Jeg er initiativtaker til gjennomføring av navneendringsspunktet i handlingsplanen for perioden 2015-2016. Det har resultert i denne oppgave. Til sist er jeg i inneværende periode valgt inn i styret. Jeg har altså lang fartstid i SAIH og er involvert i organiseringens frivillige arbeid og beslutningsprosesser i styret. Jeg kommer senere til å skrive hvordan det har påvirket prosessen i metode avsnittet.

Med hensyn til oppgaven med navndring var det årsmøtet i våren 2015, som skrev inn et punkt i handlingsplanen. Jeg så at problemstillingen med navndringen til SAIH kunne være et glimrende case for en masteroppgave i faget Markedsføring og strategisk ledelse INN3014. Jeg tok ledelsen av oppgaven sammen med en arbeidsgruppe nedsatt av styret til SAIH. Jeg har skrevet master oppgaven alene, men har i forbindelse med rapporten som skulle leveres til årsmøtet 2016 jobbet sammen med arbeidsgruppen. Jeg valgte å skrive master oppgaven alene. Jeg har en del observasjoner etter erfaringer med forskjellige roller i organisasjonen, som vil bli benyttet i drøftingen. Om jeg hadde skrevet oppgaven med en medstudent kunne det fort ha blitt skeiv informasjonsdeling. Ulempen ved å skrive alene er, at jeg er initiativtaker mer enn avslutter.

3. Teori

I dette avsnittet blir det redegjort for det teori, som jeg har benyttet til å lage undersøkelsesdesignet, analyse og diskusjon. Teorien er brukt som et verktøy til å undersøke SAIH sin problemstilling om navneendring. Jeg vil gjøre oppmerksom på at min måte å skrive teori på er tør redegjørelse og rett på sak. Jeg drøfter ikke i teori avsnittet. Tydeliggjørelsen av hvordan teorien passer inn i oppgaven vil stå beskrevet i metode og diskusjonen senere. Da jeg har valgt å bruke teorien som verktøy til analyse er der mye teori fra samme litteratur og færre forskjellige forfattere. Jeg har holdt meg til 2 bøker fra pensum i markedsføring og strategisk ledelse. Utover det har jeg brukt pensum fra et prosjektledelsesfag og markedsføringsledelse, som jeg har hatt tidligere og til sist pensum fra kvalitativ metode.

3.1. Markedsføring

Markedsføring er aktiviteter i en organisasjon som omfatter analyse, målsetting og planlegging av aktiviteter i markedet. Det innbefatter også implementering og evaluering av effekten på aktiviteter i markedet. Markedsføring starter med at det oppstår et behov hos en potensiell kunde. Et behov skapes når en person mangler noe som f.eks. mat. Der er forskjellige typer behov som f.eks. kan beskrives igjennom Marlows behovspyramide. Det kan være alt fra fysiologiske behov til behov for selvrealisering. Behovet skaper et ønske, som kan dekkes på forskjellige måter. Sult kan f.eks. dekkes av forskjellige typer mat. Om der er et ønske er det ikke alltid, at kunden har kjøpekraft. Har kunden kjøpekraft så blir ønsket til en etterspørsel på et produkt eller en tjeneste. Med en etterspørsel blir det etterhvert et marked for produktet og en mulighet for en bedrift. Markedsføringsaktiviteter skaper merkevarer og er derfor essensielt som en forutsetning for merkevarebygging. (Zigler & Skaug, 2005)

3.2. Merkevarer

Wally Olins sin bok "On Brand" om merkevarebygging vil være hovedkilden for teorien jeg bruker som verktøy. Jeg vil bruke teorien som et redskap til å kodifisere og analysere undersøkelsen av SAIH sin merkevare. Jeg har valgt ut de mest relevante kapitler i boka i forhold til SAIH sin problemstilling.

3.2.1. Merkevarens betydning for kundene

Før i tiden var merkevarer en betegnelse for dagligdagsprodukter. Den gang var det funksjonaliteten kundene var interessert i å kjøpe. I dag har det endret seg og funksjonaliteten av en merkevare blir tatt for gitt. Kundene kan plukke ut det de helst vil ha imellom mange varianter. Kunden kjøper kundetilpassede produkter som tydeliggjøre ens egen

selvoppfattelse. Derfor er det for merkevarer ikke bare hva produktene er, men også hva de representerer som er viktig (Olins, 2014)

Noen ganger kan merkevarer ende med å representerer det landet de kommer fra. De beste og mest suksessfulle merkevarer kan ignorere eller kapitalisere på deres opprinnelse eller nasjonale karakteristikk. De kan uttrykke komplekse, simple og undertrykte emosjoner. Merkevarer kan gjøre emosjoner tilgjengelige med engang og ofte kan merkevarer overkomme store barrierer som etnisitet, religion og språk. Merkevarer kan være en spirituell makt og dermed mye mer enn bare funksjonalitet av et produkt. For eksempel er det nå reklamer om klær som har et sosialt og miljøvennlig budskap og innhold (Olins, 2014)

Produktet til veldedighets organisasjoner er også merkevarer. Deres suksess er basert på emosjoner, hvilket gjør det vanskelig å markedsføre merkevaren. Problemstillingen innen veldedighet er å få mennesker til å føle et behov for å investere kjøpekraft i andre mennesker. Der er i dag kamp om penger til veldedighets spørsmål, men det er de færreste veldedighets organisasjoner som vil innrømme at de benytter seg av merkevarebygging. Merkevarer blir fortsatt assosiert med materielle produkter. I de neste årene er det sikkert at veldedighets organisasjoner vil bli bedre til å benytte markedsførings teknikker (Olins, 2014).

Merkevarer har blitt et så signifikant fenomen av vår tid, at det nesten er umulig å uttrykke en ide eller avgrense personligheter uten å brande dem. Verden er i vår tid forvirrende i forhold til konkurrerende krav. Dvs. at rasjonelle valg nå er nesten umulige. Merkevarer representerer veldedighet, bekreftelse, holdbarhet, status og medlemskap – alt som sikrer mennesker en mulighet for å definere seg selv og sin identitet (Olins, 2014).

3.2.2. Homogenitet, heterogenitet og attityde

Der er to typer utvidelser innen merkevarer. Den ene er produktutvidelse, der man forlenger merkevaren med flere produkter og kanskje i andre markeder. Det andre er attityde utvidelse, der man tar attityden til en merkevare og bruker den i et annet marked med en annen produktgruppe. Et godt eksempel på attityde utvidelse er Catepillar. Catepillar forsøker med omdømmet «hardt jobbene og utholdende» på klær og lykkes ganske godt med det. Om en merkevare har en klar attityde, kan attityden komplimentere produktet. I noen tilfeller kan attityden erstatte produktet som kjerneideen (Olins, 2014).

Merkevaren blir den mest signifikante faktor for organisasjonen. Det er merkevarens attityde og atferd, støttet av den visuelle manifestasjon som er den primære verdien. Det blir viktig å

tilpasse eller endre profilen etterhvert som trender endrer seg. En global organisasjon kan ha en homogenisert organisasjon, der organisasjonen skaper samme følelse og har samme profil igjennom hele organisasjonen. En heterogen organisasjon skaper følelser knyttet til forskjellige produkter og steder. Ved organisasjoner med heterogenetisk arkitektur oppkjøpes eller skapes en annen merkevare med egen identitet og attityde (Olins, 2014).

Et eksempel er Lous Vuitton Moët & Hennesy (LMVH) som har oppkjøpt merkevarer med en overordnet profil for luksuriøse produkter. Merkevarerne er innen vin, mote, parfymen osv. Varene kan kjøpes uten at du vet, at merkevareren er eiet av LMVH. LMVH er dermed ikke en samarbeidende merkevare. Det betyr også at LMVH ikke kan promovere seg på en global scene som en merkevare. LMVH har ikke en attityde og profil med innhold de kan profilere på. Det betyr også at hver merkevare må ha sitt eget PR budsjett, distribuerings system, ansatte osv. Fordelen ved å drive merkevarerne på denne måte er, at de beholder tilliten til den allerede eksisterende kundebase ved oppkjøp. Magien ved merkevareren eksisterende identitet består (Olins, 2014).

Der eksisterer et Paradox mellom behovet for balanse mellom homogenitet og heterogenitet i et behov for en sterk og klar profil. Samtidig med at det skal møte de heterogene kravene til kundene. Kundene velger og mikser mellom merkevarer som passer deres valg av identitet (Olins, 2014).

3.2.3. Merkevarers viktighet innenfor organisasjonen

”As companies mutate into global coalitions with fluid management structures, shifting borders, alliances and business activities, brands increasingly emerge as the most significant spiritual and cultural glue.” (Olins, 2014, s. 110).

Før i tiden anstrengte organisasjoner seg for å skape en lojal og innholdsrik base av ansatte. De forsøkte ikke å prosjektere deres merkevarer internt men de forsøkte å skape lojalitet til organisasjonen i helhet. Der er flere eksempler på hvordan organisasjoner laget leiligheter og skapte hele samfunn til sine ansatte. Den gang var der hierarki i kantiner og oppdelte bilplasser på parkeringen. Dette er en kontrast til nye organisasjoner som er utradisjonelt organisert. Det er organisasjoner der ansatte er lojale mot den teknologien eller kunnskapen de jobber med. Slike organisasjoner er ofte så komplekse at det er vanskelig for utaførstående å skjønne organisasjonen. Noen ganger er det også vanskelig for folk i organisasjonen å skjønne seg på helheten. I de nye organisasjoner er der noen kjennetegn som går igjen. Det er få inkompetente folk og disiplin er selvpåført. Hierarki er løst definert, grunnreglene er uklare

og ansatte reflekterer samarbeidskulturen. Disse ansatte vil ikke passes opp. Mange forventer ikke et langt forhold med organisasjonen. Der er mer fokus på jobben enn for hvilken organisasjonen som jobbes for. Det betyr at det er vanskeligere å skape lojalitet til en organisasjon og vedlikeholde den (Olins, 2014).

Eksternt

Når det går bra for en organisasjon vil alle jobbe i den. Det kan gi positive utslag i rekruttering, partnersamarbeid, finansiell inntekt. Det større samfunn til organisasjonen påvirkes av omdømme, respekt, beundring og ikke minst tillit. Merkevaren er den mest signifikante spirituelle og emosjonelle limen som holder organisasjonen sammen. Utover å ha en intern, fokuserende og stabiliserende rolle, så er merkevaren også et eksternt symbol på kontinuitet og synlighet. Utenforstående må kunne skjønne hva organisasjonen er og internt må alle instanser trekke i en retning. Merkevaren er viktig for en ansatt for å kunne vise stolthet og lojalitet overfor sluttproduktet og sin egen arbeidsinnsats. Det skaper tilhørighet til merkevaren. Hvis det er forvirring om hva organisasjonen jobber med og det ikke er tydelig hvem de ansatte jobber for, kan det påvirke jobbinnsats i negativ retning (Olins, 2014).

Tverrkulturelt arbeid

I organisasjoner der det jobbes tverrkulturelt er det obligatorisk, at det skapes en ny kultur som alle kan dele og relatere til. Tverrkulturelt arbeid vil si, at det jobbes med enheter over hele verden. Ansatte og arbeidsstyrken har forskjellig religiøs og kulturell bakgrunn. Flyktige, kloke og opportune organisasjoner som vokser fort må ha en retning. Grunnelementene må jobbe sammen, respektere hverandre og fremstå som samarbeidene mot samme mål (Olins, 2014).

Oppsummering av viktigheten av merkevarer internt

Tillit og omdømme utgjør de forholdene som organisasjonens engasjerte og ansatte har å forholde seg til. Tillit og omdømme uttrykkes gjennom merkevarens verdier. Dette er en av grunnene til at merkevarer i dag er viktigere internt enn de er eksternt (Olins, 2014).

3.2.4. Skape en merkevare

I kapittel 9 redegjøres de 11 retningslinjene han mener skal til for å skape en suksessfull merkevare. Der er de viktigste elementene en merkevare bør ta høyde for under tilblivelsen. Teori er at hvis alle de 11 retningslinjene er til stede, så har organisasjonen en solid merkevare (Olins, 2014).

Retningslinje 1 – De 4 vektorer: produkt, miljø, kommunikasjon og atferd

Retningslinje 1 handler om det som kalles de 4 vektorer. De beskrives også som en merkevares sanser. Produktet kan være materielt eller immaterielt og er det organisasjonen selger til kunden. Miljøet sier noe om hvor produktet produseres og selges. Kommunikasjon er om hvordan merkevaren kommuniseres ut på den ekleste og klareste måte til publikum. Den siste vektor er merkevarens atferd igjennom aktive og ansatte som jobber i organisasjonen (Olins, 2014).

Retningslinje 2 – Merkevare arkitektur

I retningslinje 2 handler det om å finne den rette balansen i merkevarestrukturen. Det handler om å finne balansen mellom heterogenitet og homogenitet. Det handler om å strukturere måten prosjekter kommuniseres ut i forhold til helheten i organisasjon. Der er 3 forskjellige muligheter til å velge struktur til sin merkevare.

1. Der er den homogene arkitektur, der alt organisasjonen gjør beskrives under et navn og en visuell ide.
2. Den andre muligheten er en balanse mellom homogen og heterogen struktur. Organisasjonen har en rekke forskjellige prosjekter, som hver har sitt eget navn og ide. Hver prosjekt er en del av en helhet, som også har et design og et navn.
3. Den helt heterogene strukturen er når mange forskjellige merkevarer er eiet av en hovedorganisasjon. Hovedorganisasjonen ikke blir kommunisert ut. Hver merkevare har sin egen identitet, visuelle ideer, navn, jobbkultur og blir markedsført forskjellig. Ulempen ved strukturen er at det kan skape forvirring i forhold til helheten til organisasjonen hos investorer, potensielle engasjerte, ansatte og andre utenfor.

Ofte så velger en organisasjon en strategi for hvordan de vil ha merkevarearkitekturen ut ifra hva som er kjent i markedet. Ved å velge en lik struktur som andre liknende organisasjoner senker det risikoen. Da er det allerede en bekreftelse på om strukturen fungerer i markedet (Olins, 2014).

Retningslinje 3 – Ny eller gjenoppfunnet merkevare

Retningslinje 3 er det teori som er brukt i den innledende diskusjonen. Den diskutere hvorfor navndringer kan være vanskelige. Det beskriver om merkevaren er en ny merkevare eller gjenoppfunnet merkevare. Noen av utfordringene til en merkevare som skal gjenoppfinnes finnes i denne retningslinje. Der eksisterer allerede en kultur, attityde og omdømme fra før i en merkevare som skal endres på. Kunder, ansatte, interessenter og leverandører er allerede i

gang og har organisert seg i et forhold til merkevaren. Når det skjer så store endringer med det organisasjonen jobber med, så kan det være at navnet og designet av varemerket også må endres. Å endre på varemerket er en av de mest omstridte problemstillinger innen merkevarebygging særlig i forhold til eksterne relasjoner til organisasjonen. Etter noen tid forsvinner den første irritasjonen og folk vender seg til det nye varemerke. For at det skal være relevant å endre varemerket kan det være 2 grunner.

1. Dårlige prestasjoner som har skapt dårlige assosiasjoner for merkevaren.
2. Innholdet i merkevaren har endret seg så markant, at det styrer til en endring på varemerket.

(Olins, 2014).

Retningslinje 5 – Innsiden og utsiden

Generelt i markedsføringsteori er det en oppfattelse av at kundens behov er den viktigste prioriteten til en organisasjon. Etter hvert har service blitt en viktig del av merkevaren fordi funksjonaliteten av et produkt blir tatt for gitt. Det betyr at ansattes og aktives oppfattelse og utstråling av merkevaren betyr mye for ekstern oppfattelse av merkevaren. Det kan underminere og ødelegge for merkevaren om ansatte og aktive ikke utstråler noe positivt og kjenner merkeverens verdier. En merkevare har 2 roller.

1. Oppnå er å overbevise eksterne investorer i å investere i merkevaren med sin kjøpekraft.
2. Få involverte til virkelig å tro, skjønne og utleve merkeverens sine verdier i atferden sin.

Det er utrolig viktig for en merkevare at interne er stolte for kjernevirksomheten og sin egen innsats. Det er også viktig at interne klarer å kommunisere denne stolthet og glede ut til eksterne. Det kan hjelpe til å overbevise eksterne til at merkevaren er noe bra å investere energi og penger i (Olins, 2014).

Retningslinje 6 – differensiering av kjernevirksomhet

Merkevarer som lykkes med å skille seg ut blir umiddelbart kjent for det. De fleste merkevarer har et eller annet som gjør dem unike. For å kunne klare seg i hard konkurranse på markedet må et produkt være differensiert og skille seg ut. Der er 2 steg innenfor det å skape et differensiert produkt.

1. Skap ideen til kjernevirksomheten, som skiller seg ut.

2. Legge til noe kreativt liv til ideen med design, navn, farger osv.

I 1 defineres innholdet til kjernevirksomheten. Steg 1 skaper det som kalles merkevaren mens steg 2 mer handler om designet av varemerket. I steg 2 lages det et design med motto, navn, farger og form som skal fange oppmerksomheten til merkevarens publikum (Olins, 2014).

Retningslinje 7 – å bryte igjennom

Muligheten for å bryte med eksisterende konvensjoner i et marked og skape en mulighet for å gjøre noe helt nytt. Realiteter kan melde et behov for et helt nytt produkt som bryter med konvensjoner i det eksisterende marked. Deretter handler det nesten alltid om designet som skal trekke til seg oppmerksomheten til kundene for å bryte igjennom (Olins, 2014).

Retningslinje 8 - Risiko

Risiko er en av de ting som ledelser gjør alt de kan for å eliminere. Dessverre så innebærer alt markedsføring risiko. Forskning kan brukes til å skjønne fortiden og den nåværende situasjonen. Forskning kan også gi en god indikasjon på hvilken vei folk er på vei følelsesmessig og hvilke trender som er i gang. Det kan også si noe om hvordan forskjellige produkter får kundene til å føle seg. Fremtiden er noe som forskning ikke kan forutse og spør om. Forskning kan ikke forutsi hvordan en merkevare, en ny ide eller et nytt design av et varemerke vil bli mottatt eksternt. Uansett hvor mye forskning og forberedelse som legges forut for endring og skapelse av merkevarer så vil det medføre risiko. Internt er det risiko for at endringer av merkevaren og varemerket kan skape irritasjon. I noen tilfeller vil det kanskje frastøtte kunder eller aktive fordi de finner det vanskelig å akseptere endringene (Olins, 2014)

Retningslinje 9 - Promovering

Promovering er viktig for å få ut budskapet til merkevaren. En merkevare kan ikke vinne fre, om ingen vet om den. Om en organisasjon ønsker større innflytelse, vekst og interesse må det investeres i å spre budskapet. For å skape god promovering som passer til merkevaren, må det brukes penger på promovering og merkevarebygging. Der er mange forskjellige kreative måter å promovere på. Et eksempel er å bruke ledende personer, som leder stilen for de som ønsker å følge etter. Markedsføringsfolk fra hele verden forsøker å finne ut hvem disse menneskene er og hvordan det kan påvirkes til å lede deres merkevare (Olins, 2014).

Retningslinje 10 - Distribuering

Det er viktig å velge riktige distribueringskanaler til merkevaren. Med til distribueringen skal gjerne følge eksponering. Organisasjoner bør tenke sine muligheter for å nå ut til riktig publikum. Det er viktig å ta hensyn til å velge distribueringskanaler for å understreke

viktigheten av organisasjonens budskap. Når man skal arrangere distribuering skal den samlede forestilling være god for å fange det riktige publikum (Olins, 2014).

Retningslinje 11- tydelig og gjennomført

Når et menneske for første gang får kontakt med en merkevare, så skal det være samme hvor kunden treffer. Inntrykket skal være det samme. Alt i relasjon til merkevaren må inspirere til og understreke tillit. Alt skal passe sammen og det må være en gjennomført og tydelig tråd i attityde, stil og kultur til merkevaren. Det er særlig viktig i merkevarer som utøver service. Der er oppførsel, opptreden og atferd viktig (Olins, 2014).

2.2. Prosjekt og basisorganisasjon

I forhold til organiseringen i en organisasjon som jobber med prosjekter, er det et par ting å ta stilling til. Det er forholdet mellom basisorganisasjonen og prosjektet og så er det prosjektets interne organisering (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012). Basisorganisasjon og linjeorganisasjon er det samme begrepet. I resten av oppgaven vil det være basisorganisasjon, som blir brukt.

Krav til organisasjonsstruktur

Der er ikke en organisasjonsform som kan sies å være ideell for alle organisasjoner. Det kan være lurt å sette noen parametere for hva organisasjonens kultur og struktur bør tilfredsstillende. Til forutsetning for de følgende krav til en organisasjonsstruktur ligger følgende menneskesyn:

”Folk flest utnytter sine ressurser best når de blir møtt med tillit, får utfordrende oppgaver og frihet til å planlegge og utføre dem slik de selv mener er best, i lys av det resultatansvaret de har påtatt seg.” (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012, s. 109).

Med det som forutsetning er det 7 hovedområder av krav til en organisasjonsstruktur. Det er ikke mulig for organisasjonsstrukturer å dekke alle kravene 100%, men det må være en viss grad av oppfyllelse av kravene for at en organisasjon kan fungere (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).

Klarhet

Det er viktig at det er kjent for alle i organisasjonen, hvordan fordelingen av myndighet og ansvar i organisasjonen er. Det skal være klart for alle hvor de skal henvende seg, for å få det de trenger til å utføre oppgavene sine. Det skal også være klart hvor i organisasjonen de tilhører. Om man må lese omfattende organisasjonsmanualer for å finne fram i organisasjonen,

kan det skape frustrasjoner og forsinkelse i beslutningsprosesser (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).

Intern økonomi

Organisasjonen bør så mye som mulig gå av seg selv og ikke kreve for mye jobb i dagligdagen. Det skal helst være slik at flest mulig ressurser går til å jobbe med utadrettede resultat. Det skal helst gå minst mulig ressurser til å overse personer i deres jobb (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).

Resultater

Anstrengelsene skal ikke være målet i seg selv. Organisasjonen skal heller ha resultater for bedriften totalt sett. Det skal være en organisasjonsstruktur som inspirerer og vekker interesse hos individer og forskjellige ledd i organisasjonen (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).

Forståelse for organisasjonens helhet i sammenheng med egne oppgaver

Alle personer og ledd i organisasjonen må ha en forståelse for sin egen oppgave og hvordan den bidrar til helheten i organisasjonen. Det må være synlig for hver enkelt hva krav som stilles av organisasjonens helhet. Det må også være tydelig hva hver enkelt individs oppgave bidrar med til helheten (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).

Beslutningsevne

En organisasjonsstruktur må ta høyde for beslutningsprosesser. Her må en organisasjon ta hensyn til evnen til å beslutte de riktige tingene. Beslutninger skal tas på det lavest mulige nivå og beslutninger skal føre til gjennomføring og handling. Forskjellig struktur kan sikre mer eller mindre omsetning av beslutninger til handling, men ingen organisasjonsstruktur kan garantere dette (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).

Stabilitet og tilpasningsevne

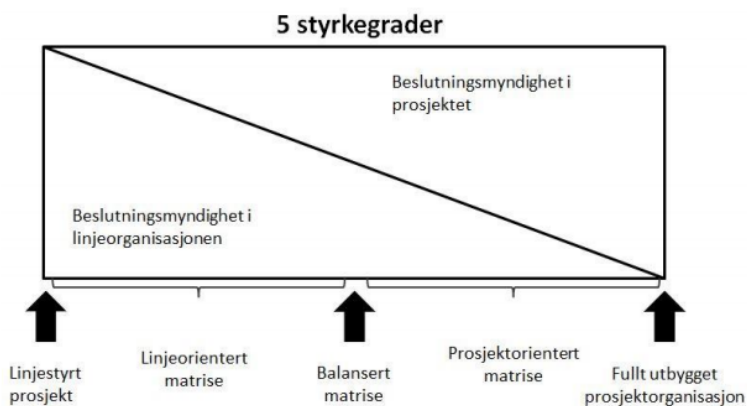
Det er viktig å finne en balanse til en stabil organisasjon der individer har et hjem og en tilhørighet. Samtidig må det balansere med en struktur som er fleksibel og kan tilpasse seg endringer. En organisasjon må derfor være i stand til å utføre oppgavene sine i et endrende miljø. Den må kunne være i stand til å bygge på evner og prestasjoner. På den andre siden må organisasjonen også ha en viss grad av stabilitet (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).

Selvfornyelse

En organisasjon må være mottakelig for nye ideer og ha vilje og evne til å gjøre noe nytt. Den må også være i stand til å forny seg selv innefra. Enkeltindivider skal ha muligheten til å utvikle seg, som en del av det å rekruttere nye ledere (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).

2.2.1. Organisasjonsstruktur

I utviklingen med at forandringer og usikkerhet i større grad er noe organisasjoner og individer må forholde seg til har prosjektformen blitt viktigere. Prosjektformen fungerer mest av alt som et tillegg til basisorganisasjonen for å sikre seg balansen mellom stabilitet og tilpasningsevne og selvfornyelse. For å finne en slik balanse i en mer eller mindre permanent struktur kan organisasjonen struktureres i en matrise. I en slik matrise kan organisasjonens base være varig. Prosjekter organiseres enkeltvis etterhvert som de oppstår. Der er 5 styrkegrader på en slik matriseorganisasjon. På figur 1 ses de forskjellige styrkegrader som illustrere balansen mellom en basisorganisasjon og prosjektorganisering.



Figur 1 (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012, s. 112).

- Det linjestyrte prosjekt er når prosjektet blir koordinert av funksjonsleder/toppledelse og inndeles i segmenter som fordeles til relevante ledd i organisasjonen.
- Individuell prosjektorganisasjon er når en prosjektleder utpekes til å lede prosjektet på tvers av arbeidsområder. Prosjektlederen har begrenset med autoritet og toppledelsen beholder ansvaret for sine segmenter. Prosjektlederen har også mulighet til å innhente informasjon om fremdrift, men jobben ligger hos basisorganisasjonen.
- En balansert matrise er når prosjektlederen deler ansvaret med toppledelsen og der er likestilling i makten av de 2 roller. I den form for organisasjon er det viktig med klare

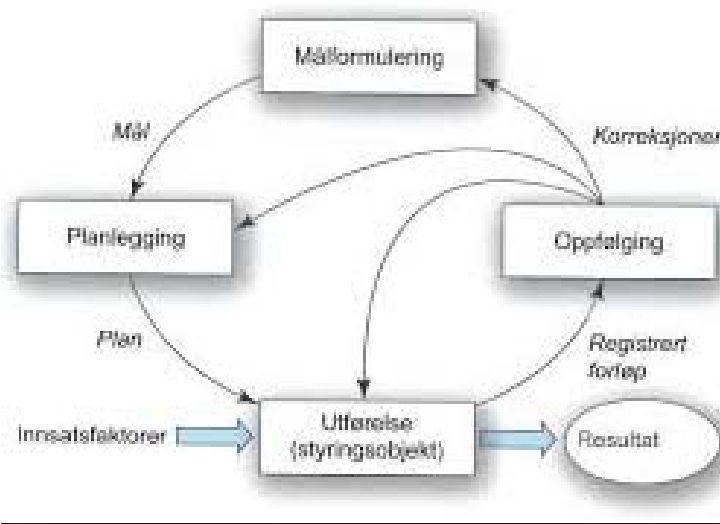
rolle og oppgaveklarhet mellom toppleder og prosjektleder, ellers kan det oppstå konflikter over det delte ansvar.

- Den fjerde styrkegrad er prosjektorientert matrise. Her har prosjektlederen det primære ansvar og må inngå avtaler med toppledelsen.
- Til sist er det den fullt utbyggede prosjektorganisasjonen, der prosjektlederen har full autoritet. De som deltar i prosjektet er der full tid. Den formen er aktuell ved større langvarige prosjekter, som etterhvert får sin egen form og struktur. Disse prosjekter kan komme til å få sin egne permanente struktur i organisasjonen og kan bli vanskelige å oppløse (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).

2.2.2. Styringsløyfen

Styringsløyfen er en modell som benyttes innen prosjekt organisering til å beskrive en prosess fra start til slutt med evaluering underveis. Det er en prosess på 4 steg:

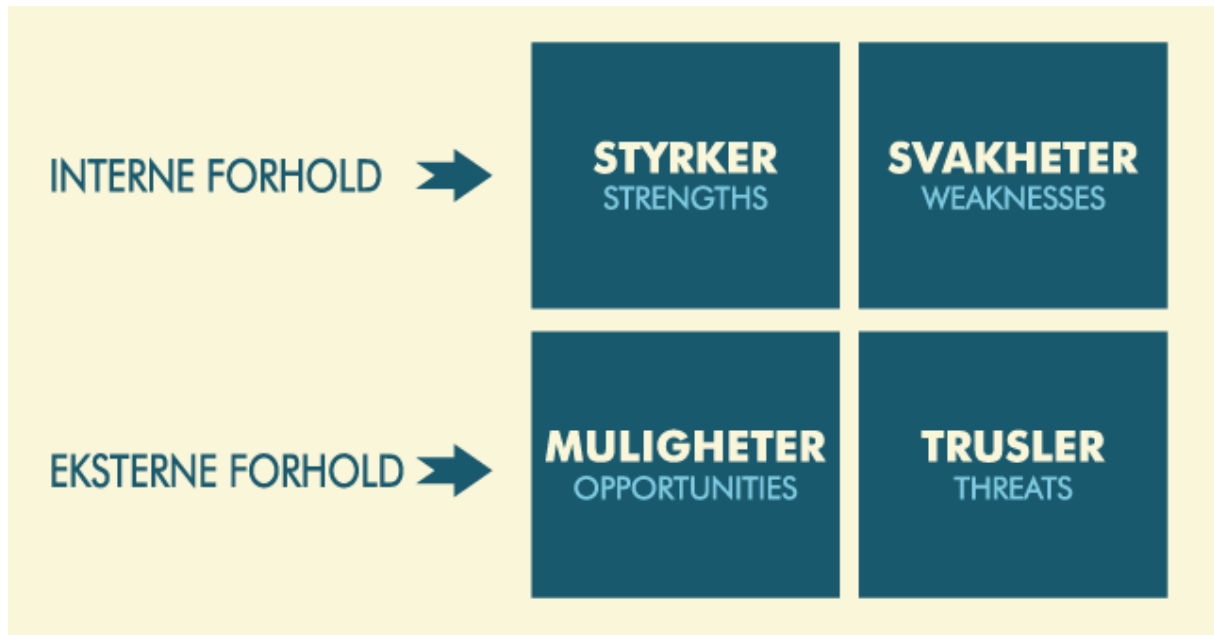
1. Målformulering: målformuleringen settes det mål eller velges en problemstilling som skal løses.
2. I planleggingsfasen hentes der inn informasjon, målet brytes ned i konkrete planer av aktiviteter og det blir estimert hva som skal brukes av ressurser.
3. Utførelsen vil si å handle ut fra planene.
4. Til sist skal det følges opp på prosjektet ved å justere utførelsen, korrigere plan eller korrigere målene (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012).



Figur 2 (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2012, s. 32).

2.3. SWOT

En SWOT analyse er en organisasjons management teknikk som analyserer organisasjonens styrker, svakheter, muligheter og trusler. Vanligvis er en SWOT analyse et redskap til å kunne analysere styrker og svakheter internt. Den andre delen er å søke etter muligheter og trusler i markedet (Team FME, 2013).



Figur 3 (Team FME, 2013)

Viktige definisjoner for å kunne lage en SWOT er:

- Styrker er interne faktorer, som kan hjelpe organisasjonen med å oppnå sine mål. Styrker legger til verdi og kan gi organisasjoner et konkurransefortrinn.
- Svakheter er interne faktorer, som kan motarbeide organisasjonens fremgang mot mål. Svakheter fjerner konkurransefortrinn og svekker organisasjonens formål.
- Muligheter er eksterne faktorer, som kan hjelpe i jobben mot organisasjonens mål.
- Trusler er eksterne faktorer, som kan motarbeide at organisasjonen oppnår målene sine.

Resultatene kan settes inn i en matrise som vil vise eksterne og interne faktorer, som virker skadende eller fremmende på organisasjonens formål (Team FME, 2013)

2.4. Strategisk ledelse

I Strategy Safari skrives om forskjellige metoder innen det å skape en strategi (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009). Jeg har utvalgt de avsnitt og kapitlene i boken, som jeg mener

best beskriver nåværende praksis i SAIH. Dem vil jeg bruke til å se på hvordan den nåværende praksis rundt strategier kan forbedres i SAIH. I analysen og diskusjonen har jeg brukt skolene som verktøy til å se på SAIH sine strategier. Det skal sies at jeg bare er inne på en liten del av det store bilde med de få områder jeg har valgt. Strategisk tenkning er et veldig stort emne.

2.4.1. Beistet

Før Mintzberg og co. går igang med å beskrive hver av de 10 skolene forklarer de, hvorfor det er vanskelig å se alle skolene i helhet. En strategi er som en elefant i møtet med 6 blinde. De 6 blinde får tak i hver sin del av elefanten og definerer den delen som værende hele elefanten. En elefant det er en slange. Nei, en elefant det er en stolpe. Slik kan det også være med en organisasjons strategiarbeid. En strategi skal ses i perspektiv av hvordan den leses og hvordan den er utarbeidet. I Strategy Safari er der beskrevet 10 skoler innenfor strategi prosesser. Strategisk ledelse er et stort emne som sikter etter å se elefanten som en smidig bevegende enhet. Mintzberg og co. har forsøkt å se på hva det vil si å fokusere ned på måter å lage strategier på i de 10 forskjellige skoler. Hver av skolene har sine svakheter. En organisasjon bør forsøke å dekke inn de svakheter ved å bruke oppveieende metoder. Om ikke en organisasjon er oppmerksom på det, kan det få konsekvenser for helheten. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009)

2.4.2. Beskrivende skoler

Design, planlegging og posisjonerings skolene er beskrivende skoler. Der mer opptatt av hvordan strategier bør formuleres enn hvordan de oppstår.

Design skolen

Design skolen jobber med strategi som et konsept. Den bygger på SWOT analysen som er redegjort i forrige avsnitt. Design strategien analyserer organisasjonens interne styrker og svakheter, samt på eksterne muligheter og trusler. Informasjonen tar ledelsen med i skapelsen av en strategi. Etter å ha skrevet strategien er implementering underordnet. Det er det siste og mindre viktige punkt i prosessen. I design skolen er det toppledelsen og gjerne bare en person som er strategen. Strategier ses som et fullt formulert perspektiv. Der er lite rom for inkrementelle endringer og videre formulering av strategier når de er implementert. Strategier skal i design skolen være noe unikt og individualisert. Det jobbes med å skape et unikt design på strategien, men det sies lite om hva innholdet i strategiene er. I design skolen er det også et behov for å lage strategier som er enkle, så de kan gjøres eksplisitte. Det siste i design skolen

er at alle disse tingene skal være samlet i en enkel, full formulert, og unik strategi før den kan implementeres. Kritikken av design skolen er at den plasserer en organisasjon i meget smal fokus med et smalt perspektiv. Det mangler muligheter for inkrementelle forandringer etterhvert som omgivelser og organisasjonen utvikler seg. Der er lite mulighet for andre en øverste leder til å påvirke formulering av strategier i design skolen. Det tas heller ikke høyde for læring i organisasjonen med en designet strategi. Det er en strategi der et helt konsept er klart før det implementeres (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

Der er noen kontekster, der det kan være en fordel å benytte design skolen til strategi formulering. Noen ganger trenger en organisasjon en stor strategi, hvor en hjerne kan omfatte det kunnskap som skal til å skape strategien. Noen ganger er det også bruk for dyp kunnskap og lenger erfaring i organisasjonen for å kunne samle organisasjonen i et konsept. Når det skjer vil organisasjonen gå i en litt mer sentralisert retning. Relevant kunnskap skal være samlet inn og være etablert før en strategi kan implementeres. Det skal også gjerne være noe stabilitet og mulighet for å forutse ting. Mest av alt må organisasjonen være klar til å jobbe med en sentralt utarbeidet strategi (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

Planleggings skolen

Planleggings skolen tar et mål og brytter det ned i en plan. F.eks. SWOT modellen som er beskrevet tidligere. Hvis man skal lage en SWOT er det lurt først å arrangere prosessen i delmål. Da oppstår en plan som kan utføres trin for trin. Hovedmålet med planleggings skolen er å forsøke å kvantifisere en organisasjons mål. I design skolen jobbes det f.eks. mer med kvalitative verdier. Planleggings skolen analyserer eksterne faktorer og skal komme opp med prognose om framtidige forhold (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

Evaluering og kontroll er en del av planleggings skolen. For best mulig å kunne følge opp og kontrollere om planene blir fulgt, er det best å lage strategien i under-strategier, mål og delmål. Der er langsiktige planer, medium lange planer og korte operative planer for 1 år. Utover det så er det budsjetter og et hierarki av handlingsprogrammer. Målet med å dele opp strategier og planlegge dem så detaljert som mulig er ofte for å ha kontroll. Premissene for planleggings skolen er langt på vei det samme som design skolen. Det er fortsatt topplederen som lager strategien. Det er også fortsatt en bevisst prosess av formell planlegging av hvert trin. Hvert trin skal kunne evalueres med sjekklister og teknikker. Strategier er fulle formulerte planer i et hierarki som kan implementeres gjennom fokus på detaljene. Planer i seg selv inspirere til infleksibilitet i en organisasjon (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

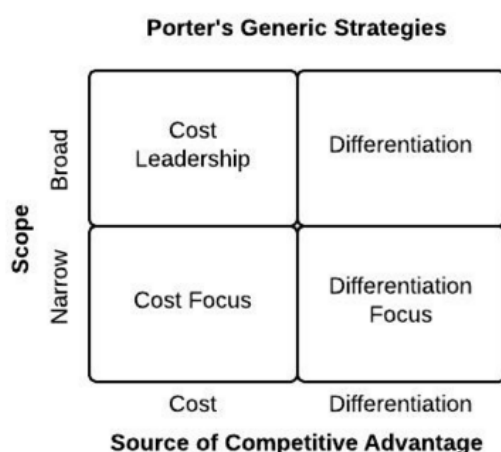
For å kunne lage en strategisk plan må organisasjonen kunne forutse og kontrollere de eksterne omgivelsene. Hvis ikke det er mulig gir det ikke mening å låse en organisasjon i infleksibilitet ved å implementere en strategisk plan. Omgivelser fortsetter å forandre seg og dermed må organisasjoner være i stand til å endre retning etterhvert som endringer oppstår (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009)..

Kritikken til planleggings skolen er, at analyse og planlegging egentlig ikke er strategisk tenkning. De fleste planer går ikke lenger fram enn 5 år eller noe slikt. Det kan brukes til å formalisere strukturen og sette strategisk tenkning i system om det trengs. Hvis man skal bruke den strategiske programmeringen i kontekst er det best å bruke det til å kode og formalisere det som kommer ut av strategisk tenknings prosessen (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

Posisjonerings skolen

I Posisjonerings skolen bok nevner de i Posisjonerings skolen hovedsakelig Porter sine teorier fra 1980 og 1985 (sitert av Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009 s. 86 - 124). Posisjonerings skolen sier at det bare er noen posisjoner i et marked, som er attraktive. De mest attraktive er de som kan forsvares mot konkurrenter. Det er de posisjoner som gir organisasjonen en høyere Profit enn andre aktører i markedet. Derfor er der i denne skole fokus på differensiering og på en smal markeds definisjon. Den som har ansvaret for strategisk tenkning i denne skolen er mer en analytiker. Analytikeren bruker kvantitative tal for å kunne komme fram til den generiske strategi (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

Kravene til posisjonerings skolen er at organisasjonen skal være i et økonomisk marked med konkurranse. Strategier er generiske og kan spesifiseres til å tilhøre en bestemt posisjon i markedet. Strategi formulerings prosessen går ut på igjennom analyse av disses posisjoner å



finne den som er best for organisasjonen.

Strategier er også i posisjonerings skolen ferdige og fullt formulert før det implementeres i organisasjonen (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009). Porters modell for å analysere generiske strategier igjennom fokus, kostnads og fokus strategier er illustrert i figur 4.

Figur 4 (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

1. Skala og lavkostnads strategi

Skala produksjon vil si å forsøke at produsere til så lave produksjons kostnader som mulig gjennom masseproduksjon (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

2. Differensierings strategi

Denne form for strategi involverer utviklingen av unike produkter eller service, der organisasjonen søker å utnytte merkevare lojaliteten til kunden. I en differensierings strategi jobbes der mot å øke kvalitet eller å utvikle unike trekk, som kan rettferdiggjøre en høyere pris (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

3. Fokus

Med en fokus strategi fokuseres det ned på et bestemt geografisk område eller et bestemt kunde segment. Det kan være en lavkostnads strategi som sikter til et bestemt marked. Det kan også en differensierings strategi, som fokusere på differensierende fokuserte produkter (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

Kritikken av Porters skole er at strategien, blir tenkt ut før det handles utelukker læring fra strategisk tenkning. Denne skole ser også mer på eksterne faktorer enn på de interne faktorer. Balansen mellom interne og eksterne faktorer som design strategien skaper er ikke med i posisjonerings skolen. Prosessen til posisjonerings skolen er å analysere hard data hjemme fram for at reise ut og lære av omgivelser. Til sist er kritikken av denne skole at det mer er en generisk posisjon enn en strategi. Det nevnes også at Porter mener man må velge strategi og dermed fokusere organisasjonens omfang for mye. Omfanget av posisjonerings skolen innenfor strategisk tenkning skal være som en del av prosessen som analyse som bidra til helheten. (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

2.4.3. Strategi prosessen

De 6 skoler etter de normative skoler er mer fokusert på hvordan strategier blir til fram for å beskrive strategier. Det er entreprenør, kognitive, lærings, makt, kultur og miljø skolene (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009). Jeg har valgt å redegjøre for lærings skolen, men jeg kunne egentlig ha redegjort for dem alle sammen. Alle skolene har en relevans til oppgaven, men lærings skolen er den som er mest relevant i forhold til hvordan ting gjøres i mitt case i dag. Det blir utdypet i diskusjonen sist i oppgaven.

Lærings skolen

Lærings skolen tar for seg strategi formering, som en framvoksende prosess ved hjelp av inkrementelle endringer. Prosessen går ut i fra at organisasjonen lærer over tid, når individer og kollektivet lærer om situasjoner og organisasjonens evne til å håndtere dem. I denne skole er hovedspørsmålet hvordan strategier faktisk blir til og ikke hvordan de bør formuleres. Noe av kritikken av de normative skoler at bare rundt 10% av dem ender med å bli implementert. Problemet er det gap som er mellom formering av strategiene og implementeringen, som også er gapet fra tenkning til handling.

Lærings skolen mangler perspektivet som samler de forskjellige ledd til en helhet. Der bør være en ide eller logik til grunn som samler beslutninger og handlinger i en organisasjon til en helhet. Quinn mener at det fortsatt er toppledelsen, som er ansvarlig for strategisk tenkning. Han skriver at i lærings skolen har resten av organisasjonen sin egen vilje (sitert av Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009 s. 192). Quinn mener at man bør legge frem strategier, som fortsetter å forbedre seg. I lærings skolen nevnes også McGill som skriver at normative strategier fokuserer på kontroll, mens framvoksende strategier fokuserer på læring (Sitert av Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009, s. 199). Til sist nevnes Weick som skriver at man må handle først og deretter se på handlingene i retroperspektiv (Sitert av Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009, s. 205). Når handlinger ses i retroperspektiv er det mulig for organisasjonen å beholde de ønskede handlinger. Strategier er i lærings skolen først som mønstre fra fortiden. Etterhvert så videre utvikler de seg kanskje til planer for framtiden og helt ultimativt blir det til et perspektiv (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

Taus og eksplisitt kunnskap

I forbindelse med lærings skolen redegjøres for taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er implisitt kunnskap og handler om at mennesker kan vite mer enn de klarer å uttrykke. Taus kunnskap er personlig og kontekst avhengig kunnskap. Det er vanskelig å formalisere og kommunisere ut taus kunnskap. Derimot er eksplisitt kunnskap gjort formelt og kan enkelt kommuniseres ut (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009)..



Figur 5 (Mintzberg, Ahstrand &

Lampel, 2009).

- Socialization eller sosialisering er når taus kunnskap deles internt i en organisasjon. Noen ganger uten bruk av ord.
- Externalisation eller eksternalisering formulerer taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap.
- Kombinasjonen overfører formelt kodifisert kunnskap fra person til person f.eks. gjennom utdanning.
- Å internalisere er når eksplisitt kunnskap lages om til taus kunnskap. Det vil si at når mennesker tar i bruk eksplisitt kunnskap i sin egen atferd lærer de å bruke den eksplisitte kunnskapen med handling.

Kritikken til en fullt ut lærings formert strategi er at det kan gå i den motsatte retning av de normative skoler. Det kan bli kaotisk og komplekst uten struktur og formalisering.

Konsekvensene av dette kan være at det ikke er en strategi. Da kan alle i organisasjonen gå hvor de vil. Det kalles for irrasjonell inkrementelle endringer. Lærings skolen kan også resultere i å underminere en fin formert og stabil strategi. Folk tar initiativ i alle retninger ut ifra hva som funker og hva som er spennende. Læring må balansere og være en del av det å ha en retning, men samtidig være bevisst om å endre retning når det trengs. Den siste konsekvens kan være at en organisasjon går i feil retning steg for steg og ubevisst får laget en feil strategi. Formering av strategier ut ifra lærings skolen har også en desentraliserende effekt (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

2.5. De undertryktes pedagogikk

Paulo Freire sin teori om undertrykkelse er mitt case sitt teoretiske grunnlag. Mennesker som vil leve i virkeligheten vil gjerne tro på radikaliserings slik, at mennesket ved å kjenne virkeligheten bedre kan endre den. Paulo Freire beskriver hvordan undertryktes virkelighetsoppfattelse skapes av refleksjoner om humanisering og de-humanisering. De-humanisering av mennesker skjer hele tiden når menneskeligheten blir frastjålet kontroll

gjennom vold, trusler, urettferdighet, utbytting og undertrykkelse. De-humanisering blir bekreftet av trangen og kampen for frihet, rettferdighet og deres kamp for å gjenopprette deres menneskelighet. De-humanisering er ikke en forutbestemt skjebne, men et resultat av et urettferdig system som avler vold hos undertrykkerne. Undertrykkerne på sin side de-humaniserer de undertrykte. De undertrykte vil søke å gå til motangrep på undertrykkerne, men da må undertrykkerne passe seg for ikke selv å bli dem som undertrykker undertrykkerne. Altså blir de undertryktes oppgave å befri seg selv og undertrykkerne ved å anerkjenne humanisering og de-humanisering. De-humanisering betyr at troen på at mennesket selv har midlene til å endre sin egen virkelighet har blitt tatt fra dem. De vil da ønske å gjenopprette den ved å frigjøre seg selv og undertrykkerne til å leve i virkeligheten til enhver tid. Den undertrykte vil ikke betrakte seg selv som historien eller menneskenes eier eller befrier, men heller forplikte seg til å kjempe side om side for å oppnå friheten. (Freire, 1972).

3. Metode

I denne oppgave har jeg valgt å benytte kvalitativ metode. Oppgaven til mitt case SAIH byr på en oppgave der kontekst, årsaker og sammenhenger er mer relevant enn kvantitative tal. Mer om det i en drøfting av metode og case senere i avsnittet.

3.1. Teoretisk om metodene

Kvalitativ metode er kjennetegnet ved at forskningsspørsmål, teori og analyse beskriver et fenomen i kontekst med tekst. Kjennetegnene ved en kvalitativ analyse er at:

- Det ofte starter med et case eller få individer med en felles interesse.
- Et fenomen studeres i kontekst.
- Analysen blir ofte et grunnlag for en hypotese.
- Der er ikke en metode til å analysere de innsamlede data, men mange forskjellige måter å tolke svarene på.
- Det benytter teori basert konsepter.
- Det søker en forståelse av fenomenet (Silverman, 2014).

3.1.1. Intervju

Type intervju	Egenskaper
Strukturert intervju	Nøytralitet. Ingen improvisering. Trening for å sikre kontinuerlige data.
Semi-strukturert intervju	Rapporter sammen med intervju objekt. Forstå målet med prosjektet.
Åpne spørsmål	Fleksibilitet, rapport med intervju objekt. Aktiv lytting.
Fokus gruppe	Fasilitetenes evner, fleksibilitet, evne til å trå tilbake fra diskusjonen og se dynamikken i gruppen litt på avstand.

Figur 6 (Silverman, 2014, s. 161).

I denne oppgave har vi i arbeidsgruppen i SAIH brukt en kombinasjon av fokus gruppe intervjus og skriftlige intervju med åpne spørsmål. Denne måte å lage intervju vil bli brukt både i individuelle intervju for å forsøke å finne svar på de mer personlige og relasjonsrelaterte spørsmål. Fordelen ved å bruke åpne spørsmål er, at svar kan avsløre flere sammenhenger i hvordan ting er. Det gir intervju objektet muligheten for å snakke. I en fokus gruppe samles som oftest 5-8 deltakere til å snakke om et bestemt emne. Fordelen med fokus

gruppene er, at deltakende kan få muligheten for å bygge på hverandres svar. Det blir til en uformell gruppe diskusjon, der diskusjonen blir satt i gang av et åpent spørsmål. I en fokus gruppe kommer alle og bidra med sin unike informasjon fra sitt standpunkt.

Der er 3 måter å analysere fokus gruppe data på. I denne oppgave er det den kvalitative innholdsanalyse som er relevant. I en innholdsanalyse bestemmer man seg for en gruppe, der man analyserer dynamikken i gruppen, de individuelle deltakere og hva som blir sagt. Det utvikles et kodesystem som skal hjelpe med å analysere det relevante som blir sagt i diskusjonen.

3.1.2. Etnografisk metode

Etnografisk metode tillate forskeren å gå inn i situasjonen for å se hva som faktisk skjer. En etnograf reiser ut i feltet og iakttager alt som skjer i detalj i naturlige omgivelser.

Observasjons metodene skal være i tråd med omgivelsene, så det er mulig for forskeren å plukke opp de ordinære aktiviteter og sosiale meninger. Metoden er bygget til at det skal være en måte interagere og skjønne mennesker i deres naturlige omgivelser over lengere tid. Etter observasjonene er gjort skal de oversettes til leseren på en leselig måte. Dette gjøres best ved å fortelle om historien og konteksten frem for å forsøke å generaliseringer. Den etnografiske metode søker å:

- forstå kulturer.
- lokalisere kulturer og deres kontekst.
- forske på handlinger, interaksjon og deres mening i konteksten.
- føre til lange beskrivelser.

Ulempene ved bruken av denne metode er, at etnografisk observasjoner jobber med ustrukturert data og ikke benytter seg av hypoteser. Metoden tar for seg få case om gangen og analysen inneholder tolkning og funksjoner av menneskers handlinger (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

3.1.3. Troverdighet, reliabilitet og validitet

Reliabiliteten ser på om resultatene er uavhengige og ikke bare en tilfeldighet. For å sikre reliabilitet i kvalitativ forskning er det viktig å ha så lav innvikling og inngripen som mulig. For intervju betyr det at man tester intervju skjemaet før bruk og trener intervjuene. Man skal ha lukkede spørsmål så mye som mulig. Om intervjuet er med åpne spørsmål skal de kodifiseres gjennom teori. Når intervjuene utføres skal atferd dokumenteres, alle intervju skal

nøye transkriberes og så skal der være lange eksempler fra materialet i rapporteringen (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

Validitet søker å forklare om forskningen er representativ for det fenomenet det ønsker å beskrive. Med hensyn til validitet er det 2 feil som kan skje. Forskeren kan avvise en riktig hypotese eller at forskeren tar en uriktig hypotese for å være riktig. I denne oppgave har jeg brukt analytisk induksjon og omfattende data analyse. Analytisk induksjon er en metode, der det studeres et fenomen og etterpå sammenlignes med et case for å se om fenomenet kan bekreftes. Den omfattende data analyse går ut på å analysere dataene sine grundig, så forskeren er sikker på å trekke de riktige slutninger (Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2009).

3.2. Utførelsen av empiri innsamling i SAIH

Metode utførelsen i denne oppgave har vært en komplisert prosess, der jeg selv har hatt flere forskjellige roller. For å kunne skille de forskjellige roller, vil jeg forsøke å beskrive det i dette avsnitt. Dermed kommer det ikke til å stå eksplisitt i diskusjonen senere. Begrunnelsen for valget om å fokusere internt i hele oppgaven står beskrevet i risiko avsnittet i diskusjonen.

3.2.1. Begrunnelse for valg av kvalitativ metode

Jeg har valgt å benytte kvalitativ metode, fordi jeg tidlig hadde en klar problemstilling fra SAIH. Oppgaven ble satt av årsmøtets interesse om å få en grundig analyse av varemerket til SAIH. Problemstillingen la opp til å benytte teori innen hovedsakelig markedsføring, merkevarebygging og strategisk ledelse, som redskap til å analysere varemerket SAIH og om det passer til merkevaren. Det passer med en kvalitativ metode om å sette et fenomen i kontekst og forstå fenomenet. Målet er ikke å ende med en hypotese, men å ende med forslag til hva SAIH kan gjøre fremover for å styrke sitt merkevare. Målet med oppgaven er også å konkludere om det er hensiktsmessig for SAIH å skifte navn. Begge problemstillinger bør besvares med et forsøk på å skjønne SAIH sin situasjon og sammenhengen.

3.2.2. Etnografisk empiri innsamling

De andre rollene jeg har hatt i SAIH er som økonomi ansvarlig i SAIH Lillehammer i høsten 2014, styreleder for en medlemsorganisasjon i 2015-2016 og delegat på årsmøtet 2015. Jeg har lang fartstid i organisasjonen. Etter å ha deltatt på 2 styremøter i perioden 2015-2016 ble jeg i februar 2016 valgt inn som vara i styret i et suppleringsvalg. I tillegg så har jeg siden 1. desember 2015 jobbet med denne oppgave på kontoret til SAIH. Det har gitt meg kjennskap til hvordan sekretariatet og AU jobber til daglig. Det har hatt sine fordeler og ulemper å være så involvert.

Fordelen er at jeg har fått stor innsikt i hvordan SAIH fungerer helt nede fra lokallagene til å ha møtt aktive fra partnerorganisasjonene i utlandet. Utover det har jeg fått innsikt i hvordan de strategiske dokumenter skapes og hvordan det daglige arbeid fungerer. Dette er noe jeg med fordel kan benytte til å analysere hvordan strategier formeres og brukes i SAIH. En annen fordel er en omfattende innsikt i SAIH sin beslutningsstruktur. Jeg har deltatt som delegat på årsmøtet 2015 og i år 2016 som observatør fra styret. Siden februar 2016 har jeg deltatt på styremøter og seminarer både som vara og med stemmerett. Det jeg har fått innsikt i kan benyttes til å analysere SAIH sitt strategiske arbeid og organisasjonsstruktur i sammenheng med merkevare problemstillingen. Derfor har jeg valgt å inkludere dette ved hjelp av etnografiske observasjoner.

Ulempen er at jeg har hatt mange forskjellige roller å skille imellom. Min rolle som forsker i denne oppgaven har en annen funksjon enn rollen som leder i arbeidsgruppen. I arbeidsgruppen måtte jeg ta hensyn til SAIH aktives sine innspill i en demokratisk prosess, også om de ikke passet med teorien til oppgaven. Der var heldigvis ikke tilfeller hvor vi ikke var enige. En annen mulig krysning av interesser var da styret skulle diskutere og gi innspill på rapporten til årsmøtet 2016. I det styremøte satt jeg selv med stemmerett.

Arbeidsgruppeleder rollen og styremedlems rollen kan fint forenes. Begge rollene krevet et annet perspektiv enn meg som forsker. Den siste problematikk var på årsmøtet d. 17. april, da rapporten fra arbeidsgruppen skulle fremlegges. Da var det meg i rollen som observatør fra styret, som fremla rapporten for delegatene. Alternativet hadde vært at Nicklas Poulsen Viki som styreleder hadde gjort det, om jeg ikke hadde vært medlem i styret. På grunn av min aktive deltakelse og roller i organisasjonen har jeg framstått mer som en intern aktør i prosessen enn en ekspert ute fra. Det har ikke vært et problem, da SAIH hele tiden har vært åpne for å ta til seg innspillene jeg kommer med. Jeg føler ikke der har vært uenigheter eller tvil til min rolle underveis.

Ulempen med meg som etnografisk forsker er følelsene og det jeg har lagt i det frivillige arbeid. SAIH er en organisasjon som jeg er stolt av å være en del av. Det er også en organisasjon, der jeg er gla i arbeidet og folkene. Jeg har også være deltaker og har dermed påvirket arbeidet og omgivelsene med min egen deltakelse. På den andre siden har jeg virkelig fått innsikt og deltatt i organisasjonens naturlige måte å gjøre ting på. Innsikten jeg har fått i arbeidet har gitt meg mye stoff å jobbe med. Jeg føler selv at jeg har møtt tillit fra SAIH til at jeg har håndtert dette på en bra måte. Jeg har hele tiden vært bevisst om de forskjellige roller. Jeg tror til syvende og sist, at det har vært en større fordel enn ulempe. En

annen fordel med den innsikt var, at jeg visste hva jeg skulle lede etter i organisasjonen. Jeg hadde fra starten god kontakt og samarbeide med ledelse, aktive og sekretariatet som kjente til meg fra før.

Fokus på analysen ved innsamlingen av data av den etnografiske metode har der ikke vært, da jeg har vært deltaker i naturlige omgivelser. Jeg har etterpå benyttet teori fra særlig strategi safari til å analysere og kodifisere mine observasjoner.

3.2.1. Design og utførelse av spørreundersøkelsen

Designet av spørreundersøkelsen ble laget i samarbeid med arbeidsgruppen, som jeg har ledet nedsatt av styret til SAIH. Det ferdige intervjudesignet er vedlagt i vedlegg 1.

Jeg har som sagt hatt forskjellige roller i SAIH opp igjennom tiden. En av rollene jeg tok på meg i forbindelse med denne oppgave var leder av arbeidsgruppen for Navnendring. Arbeidsgruppen for navnendring var en del av problemstillingen som årsmøtet i april 2015 vedtok i handlingsplanen. Arbeidsgruppen bestod av meg (leder), Nicklas Poulsen Viki (styreleder), Martine Jahre (Organisatorisk nestleder) og Kelly Then (SAIH Tromsø). I arbeidsgruppen var arbeidsspråket på engelsk. Det har vært verdifullt for meg med Nicklas og Kelly, som begge har skrevet masteroppgaver, til å hjelpe med innspill og kritiske øyne til spørsmåls design og rapportering. I januar var Nicklas bortreist det meste av måneden så i februar hadde vi kort tid til å gjøre veldig mye. Det påvirket at innsamlingen av data og rapportering gikk veldig kjapt. Den første rapporten til SAIH skulle leveres før d. 24. mars til innstilling til styret. Det gjorde at deler av det som blir med i denne oppgave ikke rakk å komme med i rapporten. Arbeidsgruppen har hovedsakelig jobbet med teori fra merkevarebygging og spørreundersøkelsen.

Det var viktig for arbeidsgruppen at intervju designet besto av åpne spørsmål som inspirerte deltakende til å svare med sine erfaringer og synspunkter. Det var også viktig at spørsmålene inviterte til at det kunne være flere svar til hvert spørsmål. Vi gikk for et design med ca. 10-15 spørsmål som vil ta ca. 1 time i en fokus gruppe.

Spørsmålene er skrevet ut fra at innholdet skal analyseres og relateres til Wally Olins «On brand» teori. Det siste spørsmål er laget til å finne styrker og svakheter til det nåværende designet på navnet til SAIH. For at deltakende skulle holde så åpent sinn som mulig gjemte vi det mest kontroversielle spørsmål om SWOT analysen til sist. Hadde det vært først kunne det

ha stengt av for åpne svar i resten av intervjuet og gruppe diskusjonene. Det var altså en form for kodifisering av spørsmålene til å begynne med.

Vi valgte å utføre 2 Fokus grupper med aktive i SAIH sitt lokallag. SAIH har 11 lokallag og vi ville ha min. 1 aktiv fra hvert lokallag i en av de 2 gruppe diskusjonene. Vi lyktes med å få 10 av 11 lokallag til å delta. Den første gruppediskusjonen ble holdt fredag d. 19. februar om ettermiddagen. Dessverre var det vanskelig for lokallagene å rekke frem til fredag ettermiddag og det endte med en liten diskusjon med 2 aktive. Den andre gruppediskusjonen ble holdt lørdag d. 20. februar på SAIH sin vintercamp. Her var de resterende 8 lokallag til stede i en diskusjon som foregikk på engelsk. Begge gruppe diskusjonene ga åpne diskusjoner med mye innhold. Det var en åpen attityde til oppgaven også fra deltakere fra lokallag, som har motsatt seg navneendringsdiskusjonen allerede fra årsmøtet i 2015. Det var ikke noe som ga problemer i gruppediskusjonene, der det virket som om det var enighet om å snakke fritt til det beste for oppgaven. Jeg var moderator på begge gruppediskusjoner med assistanse fra Kelly Then fra arbeidsgruppen. I begge grupper var alle deltakere fullt belyst om oppgaven vi holdt på med og betingelsene for å delta. Vi opptok på lydopptak som i noen omganger svartnet ut og er vanskelig å få til å gi mening. Alt materiale er transkribert og den diskusjon som ble holdt på engelsk er også transkribert på engelsk.

Utover fokus gruppe svarte alle de 3 tillitsvalgte i AU og 7 ansatte fra sekretariatet på spørreundersøkelsen over mail. De har svart individuelt og skriftlig på spørsmålene. Her var det noen ganger, at det ble tenkt litt mer på hva som var politisk korrekt frem for hva som skjer. Blant svar på mail er det også mange som i fokusgruppene har svart åpent og med flere svar på et spørsmål.

Alt som ble samlet inn er analysert og rapportert om i rapporten fra arbeidsutvalget for navneendring til SAIH sitt årsmøte i 2016 (Then, K., Jahre, M., Viki, N. P., & Andersen, R., 2016). En av premissene for oppgaven for SAIH var å levere rapport og forslag til tiltak til årsmøtet 2016. Sitatene i denne rapporten vil stå som sekundær litteratur med henvisning til rapporten til årsmøtet som den primære rapport.

3.2.2. Dokumenter

Utover empirien jeg har innsamlet som beskrevet ovenfor, så har jeg lest og analysert to tidligere interne organisasjonsrapporter til SAIH. Det står beskrevet i første del av diskusjonen i avsnitt 4.1. Jeg har også lest, reflektert og analysert SAIH sine strategi

dokumenter og det vil bli brukt sammen med de etnografiske observasjoner i en analyse av SAIH sitt strategiske arbeid i avsnitt 4.3.

3.2.3. Troverdighet, reliabilitet og validitet

I forhold til reliabilitet av resultatet av intervjuene så har vi kodifisert spørsmålene gjennom teori fra «On Brand». Samme teori er også brukt til å kodifisere svarene. Der er 20 aktive og ansatte fra SAIH, som har svart på spørsmålene. I fokusgruppene deltok vi lite utover å stille spørsmålene i intervju guiden. Fokus gruppene ble tatt opp og senere transkribert. Det finnes lengere eksempler på svar i rapportene både til årsmøtet og i denne rapport.

Reliabiliteten i de etnografiske observasjoner er skapt av lang tids aktiv deltakelse, som ikke er dokumentert underveis. Det kan være at andre medlemmer av SAIH, som har samme fartstid og opplevelse kan bekrefte resultatene. Det vil midlertidig være vanskelig for en ekstern forsker å få samme resultat. Reliabiliteten i spørreundersøkelsen er høy. Derimot er den lav i de etnografiske observasjoner. En ting som kanskje kan ha påvirket reliabiliteten i svarene negativt er, at det både respondenter og jeg selv har tatt en viktig ting for gitt. På grunn av min interne kjennskap og deres kjennskap til meg ble det tatt for gitt, at når de nevnte et prosjekt, visste jeg hva de henviste til. Det kan ha påvirket dybden av deres beskrivelse. Det kan også ha påvirket, at når de skulle beskrive hva SAIH jobber med har de kanskje tatt for gitt at jeg kjente sammenhengen allerede. Dermed kan det ha kortet ned svarene deres. I min analyse har jeg sett bort fra dette.

I forhold til validitet så har spørreundersøkelsen høy validitet og vi benyttet den induktive analytiske metode. Vi hadde kodifisert spørsmålene ut ifra teori fra «On Brand» og fikk svar fra 20 deltakere, som var mulige å kodifisere til svar i de kategorier vi gikk ut ifra. Spørsmålet til SWOT analysen var i samme spørreundersøkelse og det ble benyttet samme metode. Utover det gikk vi gjennom en omfattende gransking av svarene og var nøye med å undersøke de slutninger vi tok.

Validitet i forhold til de etnografiske observasjoner er lav. Det er observasjoner, som er oppstått underveis i prosessen og dermed er det ikke lagt en metode forut for å analysere validiteten i slutningene.

Til spørreundersøkelsen er der både god validitet og reliabilitet. Resultatene av spørreundersøkelsen og de slutninger vi i arbeidsgruppen har trukket, mener vi er troverdige.

Observasjonene er tatt over lang tid med mye erfaring og aktiv deltakelse i de naturlige omgivelser. På tross av både lav reliabilitet og validitet, så har jeg allikevel kommet til noen slutninger, som jeg tror er riktige. Jeg tror de kan være nyttige for SAIH og ta med i sitt fremtidige strategiske arbeid. Men det er lurt å være kritisk til den delen av diskusjonen, da der er tvil om påliteligheten av data innsamlingen.

3.2.4. Årsmøte rapport 2016

d. 16-19. april i 2016 var det årsmøte for SAIH. Oppgave beskrivelsen som ble definert i handlingsplanen for SAIH 2015-2016 bestemte at det skulle rapporteres til dette årsmøte. Det vil si at mye av diskusjonen allerede er offentliggjort. Utover det som står i SWOT undersøkelsen og spørreundersøkelsen i diskusjonen i 4.2 og 4.3 så er også 4.1 om de 2 tidligere organisasjonsreppoter med i rapporten til årsmøtet (Then, K., Jahre, M., Viki, N. P. & Andersen, R.). En kommentar til det er at der mye omskriving og gjentakelse, men der er også en del refleksjoner jeg ikke fikk med i første rapportering til årsmøtet, som kommer med i diskusjonen i denne oppgave.

4. Diskusjon

Som følge av den innviklede data innsamlingen vil diskusjonen bli delt i 3. Den 1. delen vil lage en liten forundersøkelse der jeg ser på 2 rapporter som er gjort internt om organisasjonsutvikling i SAIH tidligere. Den 2. del av diskusjonen handler om markedsføring og det som er samlet inn i spørreundersøkelsen. Det vil være en ny versjon av rapporten som ble levert inn til årsmøtet 2016 (Then, Jahre, Viki & Andersen, 2016) Den 3. del handler om det strategiske arbeid og de etnografiske observasjoner jeg har gjort. Til sist vil jeg forsøke å samle det hele i en drøfting om organisasjonsstruktur, strategisk arbeid og markedsføring.

4.1. Organisasjonsgjennomgang i SAIH i 2012 og 2013

I dette avsnittet vil jeg gjennomgå de 2 organisasjonsgranskningene, som ble gjort i 2012 og 2013. Også denne delen av diskusjonen er skrevet og offentliggjort før i rapporten fra arbeidsgruppen som er levert til SAIH sitt årsmøte.

4.1.1. Organisasjonsutvalgsrapporten 2012

I 2012 ble det nedsatt en arbeidsgruppe av styret i SAIH som går igjennom de forskjellige ledd i organisasjonen. Målet var å se organisasjonen kunne jobbe mer effektivt.

Arbeidsgruppen besto av aktive på forskjellige nivåer internt i organisasjonen. Deres mandat var å se på maktbalansen i organisasjonen for å se om noe kan forbedres. Spørreundersøkelsen sendtes ut i et spørreskjema til nåværende og tidligere aktive i organisasjonen. I rapporten var det en del kommentarer med relasjon til oppgaven om å analysere SAIH sin kjernevirksomhet. Der var en påstand som fanget utvalgets oppmerksomhet, men som det ikke ble gjort noe videre med. Påstanden er:

”SAIH er tydelig på kjernesakene sine.” (Then, K., Jahre, M., Viki, N. P. & Andersen, R. s. 35).

Respondentene på denne påstanden var, at en liten gruppe var helt uenige. En litt større gruppe var delvis uenige og en relativt stor gruppe var delvis enige. Det står ikke noe i rapporten om gruppen som svarte helt enige. Kjernesaker i en organisasjon er en stor del av innholdet til en merkevare og slik data er derfor relevant i relasjon til denne oppgave. At en stor del av respondentene er helt uenige eller delvis uenige kan være et uttrykk for et ønske om en tydeliggjøring av SAIH sitt innhold og kjernevirksomhet. Videre i rapporten blir det fra nederst på side 37 til side 41 skrevet eksempler på kommentarer, som har kommet inn til

arbeidsgruppen. Her er et utvalg av de mest relevante i forhold til oppgaven om tydeliggjøring av innholdet og kommunikasjon av SAIH sin merkevare:

Samtidig bør arbeidet som gjøres i Norge synliggjøres.

Jeg tror mange egentlig ikke helt skjønner hva SAIH er for noe. SAIH er kanskje litt for komplisert og kjedelig for mange.

SAIH kan bli flinkere til å være klare på hva SAIH jobber med, både i partnerorganisasjonene og hva vi jobber med i Norge.

... en annen utfordring er at mange lokallagsaktivister føler at de har problemer med å forstå hva SAIH faktisk jobber med.

Vise seg fram mer, promotere bedre for å få flere folk til å vite hva SAIH er og hva SAIH står for

Kanskje si tydeligere hva lokallagene skal jobbe med. Ha noen klarere mål. Man kan delvis få et inntrykk av at det er "styremøter". Dessuten er det vanskelig å forklare til andre studenter hva SAIH-tierne deres egentlig går til

Kjernesakene til SAIH må være synlige for hver eneste student som betaler SAIH-tierne sine.

Bli tydeligere

Finne sine ekspertområder kan vi bli bedre på. Kommuniser ut det vi er gode på.

SAIH må bli mer tydelig og mindre avansert (Øren, Sund-Henriksen, Olaussen, Thilde & Ness, 2012, s. 37-41).

Navnendringdiskusjonen har vært aktuell før og en løpende intern diskusjon (Ifølge N. P. Viki, muntlig, 18. februar). Sitatene her gir et bilde av at diskusjonen om navndending kan være et uttrykk om et ønske for en enkel måte å kommunisere ut hva SAIH er. Det tyder på et ønske om en tydeliggjøring av innholdet i merkevaren SAIH og en evaluering av om designet av varemerket med navnet passer til merkevaren.

Konklusjonen og de slutninger som er trukket i den rapporten under utvalgets anbefalinger på side 60-61 er jeg uenig i. I rapportens anbefalinger stå det slutninger om 2 generelle oppfattelser:

1. SAIH kan bli navlebeskuende og bruke mye tid på å granske seg selv.
2. SAIH bruker mye tid på om og om igjen år etter år og ta de samme diskusjonene.
(Øren, Sund-Henriksen, Olaussen, Thilde & Ness, 2012.)

Navnendringsdiskusjonen er en av de diskusjoner som har vært oppe til diskusjon om og om igjen. Når en diskusjon fortsetter å oppstå er det kanskje fordi det er en problemstilling, som krever tiltak. Da blir det ikke løst ved overfladiske diskusjoner eller inkrementelle endringer. For å løse slike diskusjoner som er nevnt i general oppfattelse nummer 2, så må SAIH bli bevisst om hvorfor problemstillingen bør løses fremfor å fortsette å diskutere det. Det krever granskning og bevisst arbeid med problemstillingen og at SAIH setter tid av til å granske seg selv. Det krever også ressurser å undersøke slike problemstillinger. Det går imot ønsket om ikke at bruke ressurser på å granske seg selv. Rapportens konklusjon er at SAIH i fremtiden ikke bør nedsette slike utvalg som organisasjonsutvalget i 2012 for å implementere endringer. Om SAIH følger den konklusjon så kommer de til å stoppe aktiv jobbing med kontinuerlige forbedringer i organisasjonen. Noen ganger må en gransking av organisatoriske problemstillinger til for å sikre, at de ikke fortsetter å bruke energi på samme diskusjon. Det tar ressurser fra det som egentlig betyr noe.

4.1.2. Organisasjons gjennomgang i 2013

I 2013 ble det som følge av rapporten i 2012 laget en undersøkelse for å følge opp på blant annet forslaget om å ansette en politisk rådgiver. SAIH engasjerte en ekstern konsulent Kristin Hedenstad til å utføre analysen. Hennes oppgave var å se på hvordan organiseringen av SAIH sitt arbeid potensielt kan utføres bedre. I denne rapport er det også et mål å se på personalressurser opp imot vedtatte strategier og planer i organisasjonen. Her er det hovedsakelig Arbeids Utvalget (AU), som har kommet med innspill. Det er de som er ansatte og tillitsvalgt til å jobbe i SAIH på full tid.

I denne rapport fant vi også kommentarer, som relaterer til SAIH sin kjernevirksomhet. Kommentarene avspeiler noe av det samme som sitatene fra organisasjonsrapporten i 2012. Utover det kommer det i denne rapport også ønsker om, at det skal være rom for skarpere mål og ambisjoner. Til sist er der et ønske om å operasjonalisere mål og handlingsplaner og at det deling av tanker om utvikling og retning blir gjort systematisk i felleskap (Hedenstad, 2013).

Også i denne rapport ser det ut, som om det mangler en klar formulering av hva SAIH er. SAIH trenger en formulering der alle ledd i organisasjonen får samme oppfattelse av, hva SAIH jobber med og har som strategi. I denne rapporten blir ønsket om operasjonalisering av

mål og handlingsplaner også nevnt. Jeg skal drøfte det nærmere i avsnitt 4.3. der analysen av strategisk arbeid skal behandles.

4.1.3. Oppsummering

De to rapporter har egentlig ikke til utgangspunkt å undersøke merkevarebygging i SAIH. Rapporten fra 2013 hadde litt relevans til strategi arbeidet i SAIH. Navnendringsdiskusjonen og kommentarene fra rapportene gir et signal om manglende tydeliggjøring av SAIH. Det er en indikator på at kjernevirksomhet og merkevare til SAIH er utfordrende å skjønne og kommunisere ut. Sammen med den innledende faglige diskusjonen legger dette opp til at oppgaven bør handle om å undersøke SAIH sin kjernevirksomhet. I oppgaven bestilt av årsmøtet er navnendring og skapelsen av et nytt varemerke første prioriteten. Det blir 2. prioritet å jobbe med om Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH) er et godt varemerke for SAIH.

4.2. SAIH og Markedsføring

I forhold til markedsførings aktiviteter og merkevarebygging, så har SAIH som bistandsorganisasjon en utfordring. Markedsføring for bistandsorganisasjoner er generelt en utfordring, da deres produkt er immaterielt og det eksisterer ikke et behov hos kunden. Bistandsorganisasjoner må overbevise kunden om, at de har et behov for å vise solidaritet med mottakerne av bistand. Kunden skal overbevises om at de ønsker å ha solidaritet og organisasjonens verdigrunnlag som en del av deres selvpoppfattelse. Dette behov kan skapes ved hjelp av kommunikasjon av merkevaren til SAIH. Derfor er et solid merkevare viktig for SAIH.

I dette avsnitt er beskrivelsen av hvordan spørsmålene i spørreundersøkelsen er designet og hvilke svar vi fikk på spørsmålene. Dette avsnitt vil også inneholde analysen av svarene knyttet til teorien for merkevarebygging som er redegjort for i teoridelen. En bemerkning er at denne diskusjon er en omskrivning av rapporten, som allerede er levert til SAIH sitt årsmøte (Then, K., Jahre, M., Viki, N. P. & Andersen, R.). Det er omskrevet, men en stor del av innholdet, sitatene og slutningene er de samme. Der er noen avsnitt hvor det er en del endringer og refleksjoner som er gjort i etterkant av årsmøtet. Jeg kommer ikke til å referere til hele avsnitt, men bare om jeg tar direkte sitater fra svar til spørreundersøkelsen.

Jeg følger oppsettet med de 11 retningslinjer om å skape en merkevare. Det at spørsmålene var så åpne gjorde, at det noen ganger var svar som tilhørte en annen retningslinje enn spørsmålet. Leseren må vite at det ikke alltid står direkte skrevet i analysen når det skjer. I

dette avsnittet er det også forutsatt, at når vi skriver kundene til SAIH så er det studentene og akademikerne som investorer jeg referer til (Statuttene, 2016).

I de 3 første spørsmålene i spørreundersøkelsen spurtes det inn til hvem respondenten er, hvor lenge respondenten har vært i SAIH og i hvilket ledd i SAIH respondenten er aktiv. Hensikten er å sammenligne, om det er forskjell på svarene fra aktive i de forskjellige ledd i organisasjonen.

4.2.1. 2 grunner til tvil til varemerket

I den innledende diskusjonen samt i retningslinje 3 står det skrevet, at det er 2 grunner som kan skape tvil til et varemerke. Den ene grunn er dårlige prestasjoner og i den forbindelse negative assosiasjoner til varemerket. Denne kan utelukkes i forhold til SAIH ved å henvise til årsrapporten for 2014. SAIH er en organisasjon i vekst og med gjennomslagskraft for sakene sine (Årsmelding, 2014). Derfor vil vi i denne oppgave bare gå ut ifra, at det må være den andre oppgitte grunn, som skaper tvil til varemerket. Den andre muligheten er, at det er innhold og endringer i merkevaren som ikke passer til det nåværende varemerket. Den følgende diskusjon vil derfor gå på å analysere merkevaren til SAIH og i en SWOT i 4.3. sammenligne det med det nåværende varemerket.

Retningslinje 1 – De 4 vektorer: produkt, miljø, kommunikasjon og atferd

De 4 vektorer henger ikke nødvendigvis sammen og har derfor hver sitt avsnitt og spørsmål i spørreundersøkelsen.

Produkt

Produktet er det som kundene investerer kjøpekraft i. I forbindelse med investeringer i bistand er det den solidariske følelse og innsats som kunden investerer i. SAIH sitt produkt er immaterielt og består i SAIH sine kjernesaker innenfor internasjonalt hjelpearbeid. For å redegjøre for hva produktet til SAIH er, spurte vi deltakende i spørreundersøkelsen om 2 spørsmål. Spørsmålene spør direkte og indirekte til hva SAIH sine kjernesaker er. I spørsmål 5 er spørsmålet formulert mer indirekte for å få deltakerne til å bruke sin daglige forklaring av hva SAIH er. Noen ganger gjentok deltakerne seg selv i svarene til spørsmål 5 og andre ganger fikk mer og ny informasjon om hva SAIH er.

I svarene blir det nevnt 2 hovedretninger for SAIH sitt arbeid. Den ene retning er utdanning for frigjøring eller akademisk frihet. Der er fokus på formell og uformell utdanning som en måte å forbedre verden på. Den andre retning er norske studenter og akademikere for

internasjonal solidaritet. I begge retninger er det prinsippet om at det er studenter og akademiker, som jobber i solidaritet med studenter og akademikere internasjonalt for deres rettigheter, viktig. Som en del av det solidariske nevnes den samfunnspsykologiske teoretikeren Paulo Freire av respondenter fra sekretariatet og AU.

Etter de 2 hovedretninger blir det nevnt mye forskjellig. SAIH har mange prosjekter i gang og det er ikke alle prosjekter hvor koblingen til hovedretningene er klare. Blant prosjektene kan nevnes de siste 3 års politiske kampanjer som handlet om urfolksrettigheter (2014) og okkupasjonen av Vest-Sahara sitt 40 års jubileum (2015 og 2016). Students At risk programmet (STaR) nevnes som et av de store gjennomslag og har direkte kopling til akademisk frihet. Det SAIH er mest kjent for er deres jobb med vårt bilde av Sør og Raidiaid kampanjen fra 2012. Disse kampanjer er kjent for å jobbe aktivt mot negative stereotyper av Sør i Nord. Disse prosjekter er innholdet i en del av informasjonsarbeidet og den politiske påvirkning SAIH jobber med i Norge. Det nevnes også at SAIH jobber med LHBT og kvinners rettigheter.

SAIH samarbeider i deres bistandsarbeid med over 40 partnerorganisasjoner i 7 forskjellige land i Sør-Afrika og Latin Amerika. Innholdet i hva som jobbes med i de organisasjoner er reflektert i temaene, som er nevnt over.

SAIH jobber altså med veldig mye. For frivillige i lokallagene kan det være mye å få oversikt over. Et gjennomgående svar fra deltakerne er at SAIH jobber med mye forskjellig og at det er vanskelig å redegjøre for. Som regel så vet de fleste deltakerne detaljene om de enkelte emner hver for seg. Det kan derimot være vanskelig å sette det i sammenheng med hverandre til en overordnet helhet. Lokallagene nevner at der er forskjell på hva de jobber med lokalt og hva som jobbes med sentralt. Det er også reflektert i de svarene vi har fått inn om miljøene til SAIH.

Miljø

I spørreundersøkelsen er det ikke spurt spesifikt inn til miljøet i SAIH. Ut fra svarene fra intervjuene ble der allikevel sagt ting om miljøene til SAIH. Det ser ut som om SAIH har en utfordring med et fragmentert miljø. Rekkefølgen her er uprioritert:

- Et av miljøene til SAIH er studentene og akademikerne i Norge, som er engasjert i internasjonal solidaritet for studenter og akademikere. Norske studenter og akademikere er kundene til SAIH. SAIH sitt økonomiske grunnlag kommer

hovedsakelig fra studentene, men også fra akademikerne, som frivillig må melde seg aktivt til som støttespillere. (Statuttene, 2016). De utgjør aktivistene som tillitsvalgte til å lede organisasjonen. Studentene betaler automatisk med semesteravgiften igjennom det som kalles SAIH 10eren. Det er nevnt av respondenter i spørreundersøkelsen særlig i siste spørsmål om navnet, at SA bokstavene i navnet er viktige å beholde. Denne del av miljøet er viktig for de frivillige i organisasjonen. Det er også i dette miljø, at SAIH er aktive i de lokale høyere utdanningsinstitusjoner rundt i Norge. Det er det miljøet som lokallagsaktive kjenner best og er aktive i til daglig. Det kom i løpet av spørreundersøkelser frem at sekretariatet gjerne vil kjenne mer til denne side av SAIH sitt miljø.

- Så er der miljøet som AU, sekretariatet og noen ganger styret og IK er aktive i. Det er det sivilsamfunnsorganiserte, utenrikspolitiske og bistands orienterte miljø i Oslo. Her er SAIH kjent som en slagkraftig organisasjon. Samarbeidet med forskjellige partnere og interessenter er mer sak/sak orienterte i dette miljø. Dette miljø har lokallagene ytret at de ønsker å kjenne mer til SAIH sin deltakelse i.
- Det 3. miljø er SAIH sine partnerorganisasjoner som mottar økonomisk og faglig bistand fra SAIH. Det er det miljø de programansatte i sekretariatet jobber mest med. Også dette miljø vil lokallagene gjerne vite mer om.

Det vanskelige med å balansere 3 så ulike miljøer er, at det er vanskelig å forme et tilspisset budskap til alle. Det er ikke lett å forklare både politikere fra utenriksdepartementet og ingeniør studenten på besøk på lokallagsstand om SAIH sitt bistandsarbeid med samme forklaring. Det gjør at lokallagene har en annen definisjon av hvem de kommuniserer ut til i forhold til de som jobber sentralt. I SAIH sitt informasjonsarbeid med de årlige politiske kampanjer har SAIH lyktes med å lage et skarpt budskap på alle plattformer. Spørsmålet er om SAIH klarer å gjøre det samme for organisasjonen i helhet og skape en helhetlig merkevare. I forhold til å forsøke å samle organisasjonen i en endorsed strategi frem for en helt heterogen strategi kan det være en fordel. Da ville SAIH sin merkevare få en samlet forklaring på helheten av organisasjonen, som ikke avhenger av de enkelte prosjekter. Forslag til å kunne løse dette er SAIH investerer i å samle organisasjonen i en beskrivelse av merkevaren og evaluerer varemerket i forhold til innholdet.

Kommunikasjon

Uten å ha et spesifikt spørsmål om hvordan SAIH kommuniserer er der allikevel noen ord om kommunikasjon. De beskriver hvordan aktive oppfatter SAIH sin måte å kommunisere på.

Det som kommer frem er at SAIH i sin kommunikasjon er kreative, radikale, modige, engasjerende, solidariske, stolte, etiske, fredelige og at det jobbes med faglig tyngde. SAIH har suksess med kreative kampanjer og metoder innenfor informasjonsarbeid og politisk påvirkning. Særlig blir kampanjene Carl Ivars (2012) og Africa for Norway (2012) nevnt. Urfolkskampanjen (2014) blir også nevnt blant SAIHs politiske gjennomslag. Av ting som kan forbedres nevnes hjemmesiden som det er for mye og ustrukturert informasjon på.

Etter å ha beskrevet om hvordan SAIH kommuniserer, så kommer vi fram til hva SAIH kommuniserer ut. Her stilte vi spørsmål nr. 12: «Hvordan synes du SAIH formidler organisasjonens formål?»

Det var mer vanskelig å svare på. Her ble det til en overraskende reaksjon for i flere tilfeller ble det stilt motspørsmål av respondentene. Motspørsmålet gikk på hvilket nivå i organisasjonen det var snak om. Var det AU, styret, sekretariatet eller lokallagene som skulle stå for formidlingen? Det bekreftet det som står i miljø, om at det er vanskelig å kommunisere likt ut til de forskjellige miljøer. Det bekrefter også at det er forskjell på hvordan AU snakker om SAIH i forhold til hvordan lokallagene snakker om SAIH. Det tolker jeg som en indikator på at SAIH er en fragmentert organisasjon. Hva som ellers ble sagt om hvordan formålet formidles har vi listet opp:

Svak

Vanskelig å begripe

Fragmentert

Det er vanskelig å ta tak i hva som er organisasjonens formål

Det er en utfordring for lokallagene å kommunisere ut hva bistandsdelen av organisasjonen gjør.

Sprikende

Det kan være litt utydelig hva som faktisk er formålet med organisasjonen siden vi driver med så mye.

Det er opp til hvert lokallag hvordan de vil formidle det.

Det er vanskelig å si for vi jobber med så masse.

Formidlingen er bra, men ikke ofte og entydig nok (Then, Jahre, Viki, & Andersen, 2016, s. 15).

Det at SAIH jobber med forskjellige saker og samtidig har fragmenterte miljøer, gjør det vanskelig å samle organisasjonen i en formulering. Kvaliteten på kommunikasjonen om SAIH kommer til å avhenge av individuelle prestasjoner. Det avhenger også av hvor mye erfaring individet har, på hvilket nivå og miljø i organisasjonen individet hører til og hvilke av SAIH sine kjernesaker som interesserer individet mest. I tillegg så blir ofte midlene politisk påvirkning, bistand og informasjonsarbeid til kjernevirksomheten uten forklaring på innholdet i de forskjellige tema. Det kan være fordi det er lettere for hele organisasjonen samlet å begripe, at SAIH er gode på metodene sine. Problemet med det er at det sier mer om hvordan SAIH jobber, frem for hva SAIH er.

Atferd

Atferden kan si litt om hvilke folk SAIH tiltrekker seg og hvilken utstråling SAIH har, når aktive er ute å møte omverdenen. Der står mye mer om atferd under beskrivelsen av innsiden og utsiden i retningslinje 5. I spørreundersøkelsen var det et spørsmål om hvordan respondentene ville beskrive en typisk SAIH aktivist. Svarene står listet opp:

Særs selvdrevne og kreative.

Litt nerdete.

Åpne og utadvendte.

Har interesse for omverdenen og internasjonale spørsmål.

De søker engasjement og ansvar.

De ønsker å gjøre en forskjell.

De kommer fra et bredt spektrum av studier.

De har sosial lav terskel.

De har en interesse for utviklingspolitikk.

De er vitebegjærlige.

Er ofte jenter.

Har en innstilling til at problemer og problemløsning er noe vi gjør i lag (Then, Jahre, Viki & Andersen, 2016, s. 15).

Her kan vi nevne at det skrives, at aktive i SAIH ofte er jenter. Det sier også litt om kulturen og utstrålingen i SAIH, hvordan aktive oppfatter seg selv og de andre som er i organisasjonen. I retningslinje 5 står det mer om hvordan det spiller inn på kommunikasjonen fra SAIH til utenforstående.

Retningslinje 2 – Merkevare arkitektur

SAIH bør være bevisste om sin merkevare arkitektur. Merkevare arkitektur har sammenheng til hvordan SAIH organiserer jobben og kommunikasjonen av prosjekter i forhold til sin basisorganisasjon. SAIH sin merkevarearkitektur i dag er arrangert i den arkitektur som kalles «Branded». SAIH har mange spisse og gjenkjennelige prosjekter spesialisert på sitt område. Hver av dem har sitt eget motto, men det er sjeldent de assosieres med SAIH i helhet. Det prosjekt som er mest kjent er Africa for Norway, der det ligger en video på youtube med over 3.000.000 klikks.¹ Det tar tid før folk skjønner, at det er SAIH som står bak. SAIH har også 40 partnerorganisasjoner som har hver sin profil og tema. Tvilen til varemerket til SAIH er en indikator på, at SAIH i helhet har en utfordring med kommunikasjon og assosiasjoner. Det bekreftes av det som kommer fram om produkt, miljø og kommunikasjon. SAIH har ikke tatt et bevisst valg på merkevare arkitektur og vil gjerne at organisasjonen får et samlet bilde. Et par kommentarer fra spørreundersøkelsen som kan relateres til dette er:

«Mange kjenner nok SAIH gjennom vellykket kampanjearbeid.

Jeg frykter at sammenhengen tapes, med kule saker.» (Then, Jahre, Viki & Andersen, 2016, s. 16)

Gjennomgående er at det fra arbeidsgruppen og styret til SAIH kom et signal om, at SAIH vil organiseres til den arkitektur som kalles Endorsed. Det vil si at SAIH ønsker å beholde de skarpe kampanjene og prosjekter, men at organisasjonen også får sin egen profil i helhet. Forslag til hva SAIH kan endre på gjennomgående i denne oppgaven er laget etter ønsket om, at SAIH skal få en endorsed arkitektur på sin merkevare. Når SAIH skal forsøke å få en endorsed arkitektur vil det si, at de skal søke å få en balanse mellom heterogene prosjekter og en homogen profil.

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=oJLqyuxm96k>

Retningslinje 3 - Gjenoppfunnet ide og navnendring

Denne retningslinje er det hele rapporten handler om i forbindelse med gjenoppfunnet merkevarer. Den ser på om merkevaren er en ny ide eller om det er en gjenoppfunnet ide. Teorien fra denne retningslinje er benyttet i innledningen. Derfor vil jeg ikke skrive mer om den her.

Retningslinje 4 handler om produktkvalitet. Den er ikke relevant i forhold til denne oppgave og er mer redegjort i retningslinje 5, da aktivisme i SAIH er produktet. Jeg har derfor heller ikke redegjort for denne retningslinjen i teoriavsnittet.

Retningslinje 5 - Innsiden og utsiden

I SAIH er merkevarens 2 roller uttrykt i behovet for at frivillige, ansatte, tillitsvalgte og investorer tror på det bidrag de yter. Det er avgjørende for å sende et signal til utenforstående om at de også må investere i solidaritet. SAIH sitt produkt er immaterielt og handler om solidaritet og service. SAIH sin merkevare skal forklare studenter og akademikere, hva de betaler til gjennom semesteravgiften og støttespillerordningen. Det er også merkevarens rolle å overbevise utenforstående studenter om, at de skal legge en frivillig innsats og interesse i SAIH sitt arbeid. Retningslinje 5 handler om dette ved å beskrive innsiden og utsiden av merkevaren til SAIH.

Innsiden

I spørreundersøkelsen ble det spurt inn til følelsen av å representere SAIH. I begge gruppe diskusjoner og i alle skriftlige svar ble det svart det samme ord og det er stolt. Motivasjonen for å representere SAIH er på topp. Det er en god indikator på at ansatte og aktive har tro på den jobben de utfører og bidra til. Utover det er det også en indikator på at eierskapet til organisasjonen ligger på et høyt nivå. Det er et sterkt middel til å samle inn penger og rekruttere nye folk, når de som allerede er aktive lyser av stolthet. Et godt eksempel på det er denne kommentar fra en respondent:

” Den tidligere organisatoriske nestleder presenterte alt det bra SAIH gjør. Jeg ble overbevist med en gang.” (Then, Jahre, Viki & Andersen, 2016, s. 17).

Der er også utfordringer knyttet til det å representere SAIH. Det å representere SAIH er en del av en læringsprosess om å delta i en komplisert organisasjon med høy faglig kompetanse nivå. Representanter fra SAIH er ofte studenter og unge mennesker i en læringsprosess. Stoltheten kan være et uttrykk for stoltheten ved SAIH sine kule prosjekter. Det er også et uttrykk for

den energi som er internt mellom aktive i SAIH, som er beskrevet i atferd og kommunikasjon. Der er tilfeller hvor representanter føler seg små når de skal representere SAIH, som f.eks. er illustrert i dette eksempel fra en respondent:

Jeg føler meg liten med en gigant i ryggen. Jeg føler kanskje at jeg ikke alltid er den beste personen til å tale, men jeg vet at jeg kan gjøre det bedre og forsøker å forbedre meg for hver gang. Giganten er der fortsatt, men jeg føler at jeg begynner å vokse i forhold til giganten. Jeg blir en smule større for hver gang jeg representerer SAIH (Then, Jahre, Viki & Andersen, 2016, s. 18).

SAIH er en komplisert organisasjon med mange saker. I tilfeller hvor aktive føler seg små kan det være fordi helheten i organisasjonen er en komplisert sak som tar tid å skjønne. Når SAIH jobber sak/sak kan det ha den effekt at aktive ofte er inne i detaljer om enkeltsaker, men sliter med SAIH i helhet. Om publikum begynner å spørre til SAIH i helhet kan det bli vanskelig å svare. Det kan skape usikkerhet hos representanter.

I spørreundersøkelsen spurtes det til om der var noe som respondentene følte de hadde mer eller mindre oversikt over. I tråd med svarene til hvordan SAIH formidler sitt formål i kommunikasjons biten i retningslinje 1 var det forskjellige svar på spørsmålet. Det avhenger av hvilket ledd i organisasjonen respondenten tilhører. Lokallagsaktivister svarer at de har mest oversikt over Africa for Norway, Vest Sahara og lokallagsaktiviteter. Det er det de jobber mest med og har vært tema på kampanje arbeidet i de siste 2 år. Det de føler de har minst oversikt over er bistandsdelen og jobben med partnerorganisasjonene i Latin Amerika og Sør Afrika. I sekretariatet er de mest kjent med det som jobbes med i bistandsarbeidet til SAIH og den politiske påvirkningen på nasjonal plan. Sekretariatet har uttrykt at de føler de har mindre oversikt over hva som skjer i lokallagene.

Det siste spørsmål som relaterer til innersiden av merkevaren var å beskrive de aktiviteter i SAIH, som respondenten har funnet mest inspirerende. Spørsmålet var designet til å avsløre engasjerende aktiviteter, som gir en eierskaps- og tilhørighets-følelse for engasjerte. I uprioritert rekkefølge har vi kategorisert svarene:

- Læringsaktiviteter for aktive, der lokallagsaktivister får mer innsikt i jobben til SAIH. Her er det særlig nevnt sommersamlingen i juni. Det er en lengere samling, der lokallagene læres opp i teknikker som kan benyttes i lokallagene. f.eks. trenes der debatt teknikker, gode skrive teknikker og politisk påvirkning. Høst og vinter campen

blir også nevnt. For lokallagene er det på samlingene de virkelig får innsikt i, at de er en del av noe større enn bare lokallaget. Det er også der de får en fornemmelse av hva som jobbes med på sentralt nivå i Oslo. Flere respondenter beskrev det å delta på camp som et stort sprang i læringsprosessen om SAIH.

- Deretter blir det nevnt f.eks. Students at Risk konferansen i høsten. Det var mulig å møte studentene som kommer til Norge på programmet og høre historiene deres. Det ble også nevnt det å ta del i initiativet #Referendumnow, der 68 politisk engasjerte ungdommer reiste fra Norge til Vest Sahara og ble deportert. En slik opplevelse ga en sterk autentisk opplevelse av, hvorfor SAIH sin jobb er viktig.
- Til sist er det nevnt initiativ og gjennomslag SAIH slår igjennom med. Her nevnes Students at Risk igjen. Det å oppleve at jobben SAIH gjør helt fra kampanje arbeidet med Carl Ivars i 2012, til programmet STaR ble en realitet i statsbudsjettet 2014 og så møte studentene i høsten 2015 er en inspirerende opplevelse. Også Africa for Norway trekkes frem som et initiativ som tiltrakk oppmerksomhet.

En kommentar som er relatert til det å møte STaR studentene og høre deres historier er slik:

”Jeg tror derimot at det finnes mange andre sterke og gode historier fra bistandsarbeidet vårt som ville inspirert og engasjert meg like mye, om jeg hadde kjent til det.” (Then, Jahre, Viki og Andersen, 2016, s. 19).

Et forslag til SAIH er å se på innholdet i de ting som nevnes som inspirerende. SAIH kan la det være hoved driverne til et samlet engasjerende budskap om helheten til SAIH.

Utsiden

Spørsmålet relatert til SAIH sett fra utsiden var om hvordan SAIH oppfattes av andre. Her visste det seg å være gap mellom det engasjement, glede og stoltheten, som innsiden har og evnen til å kommunisere det ut til utenforstående. På dette spørsmål startet en del med «De som vet om organisasjonen ...». Det er et problem for hele poenget med utenforstående er, at de skal overbevises til å investere tid og penger i organisasjonen. At aktive i et slikt spørsmål må gå ut ifra at utenforstående allerede vet om SAIH før de svarer, avslører en svakhet.

Utover det er der 2 kategorier av svar:

- Det nevnes mye av det samme som står beskrevet under atferd i retningslinje 1 og det som er beskrevet i forbindelse med det å være på innsiden av organisasjonen. Kampanjearbeidet og de gode resultater trekkes også frem igjen. Det nevnes også at

samarbeidsorganisasjoner innen sivilsamfunnsorganisasjoner ser opp til SAIH sitt politiske kampanjearbeid.

- Den andre kategorien avslører igjen at organisasjonen er fragmentert i forhold til hva SAIH faktisk gjør. Det nevnes at det er vanskelig å forklare studenter hva de betaler til igjennom SAIH 10eren. Der er også en følelse av at det er mer kjennskap til SAIH i Oslo. De fleste av SAIH sine norske samarbeidspartnere er sentrert i Oslo og sentralt er mer synlige og tilstede i byen.

Et par kommentarer fra respondenter som henger sammen med den sist nevnte kategori er:

«Det er tungt å forklare. F.eks. hvis man er ute på fest og noen spør hvorfor man dro til Vest Sahara ... Ja ... Det kan ofte være vanskelig å kommunisere ut på en god måte.» (Then, Jahre, Viki & Andersen, 2016, s. 19).

«Når jeg forteller menige om SAIH kommer jeg sjeldent så langt. Folk stopper å spørre etter at jeg har måttet forklare hva SAIH står for. Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpesfond ... OK. Om jeg får muligheten til forklare videre sier jeg ...» (Then, Jahre, viki & Andersen, 2016, s. 19).

Som nevnt tidligere så er noen av rollene til en merkevare, at tiltrekke kjøpekraft og engasjere folk til å ville være en del av organisasjonen. Når det kommer til uttrykk at det er vanskelig å forklare hva SAIH 10eren går til, feiler merkevaren på et kritisk punkt. Utover det nevner lokallagene også, at det er vanskelig å få folk til å engasjere seg i lokallagene. Lokallagene er SAIH sin hovedressurs til å få kvalifisert ledelse inn i AU etter hvert som aktive vokser i organisasjonen. Altså er det rekruttering og inntekter det går utover, når det er problemer med kommunisere ut hva SAIH er til utenforstående.

Oppsummering av innsiden og utsiden

Oppsummeringen er at kulturen på innsiden av SAIH er bra. Ansatte og aktive stråler av stolthet, glede og engasjement når de snakker om enkeltsaker og aktiviteter. Det som er problemet er det som er merkevaren og varemerket sin jobb. Det er vanskelig å kommunisere ut presis hva det er fra innsiden på SAIH, som er så bra. Folk på innsiden har følelsen som taus kunnskap. De klarer ikke å forklare helheten uten det blir tungt. Forslag for å fikse dette er som beskrevet tidligere å få en helhetlig profil, som kan kommuniseres ut utenom enkelte prosjekter på en enkel og engasjerende måte.

Retningslinje 6 – Differensiering

Der er 2 måter å differensiere og beskrive det unike ved SAIH på. Det er en unik organisasjon innenfor solidaritets arbeid startet i Norge av norske studenter og akademikere. Det uttrykkes som viktig for aktive i organisasjonen at det fremgår tydelig, at det er studenter i Norge som jobber for solidaritet med studenter internasjonalt. En del av denne differensieringen er også blandingen mellom de unge aktive som leder det demokratiske arbeid og sekretariatet sin faglige kompetanse og erfaring. Den andre differensieringen er solidaritetsperspektivet. SAIH jobber ut ifra Paulo Freire sine samfunnspsykologiske prinsipper om solidaritet i deres jobb med bistands, informasjons og politisk påvirkning. Det er et gjennomgående prinsipp i organisasjonen at partnerorganisasjonene f.eks. skal ta aktivt initiativ og ikke være passive mottakere av bistand. Dette er noe som styret kan ta med som innspill i den videre jobb med å differensiere og beskrive SAIH sin kjernevirksomhet i en tydelig merkevare.

Retningslinje 7 – Bryte med konvensjoner.

Det unike trekket ved SAIH er solidaritetsperspektivet, der SAIH har lykket med å bryte med konvensjoner i sitt eget marked. SAIH har brutt stilheten om noe av det uetiske ved innsamlingskampanjer til bistand. SAIH har med kreative kampanjer innenfor Raidiaid kampanjen siden 2012 kritisert negative stereotypisk basert bistands kommunikasjon. Det har gitt SAIH gjennombrudd med Africa for Norway videoen. Fra svarene til spørreundersøkelsen kom det frem at SAIH aktive og ansatte er stolte av, at det solidariske fokuset også er synlige i metodene som blir brukt i samarbeidet med partnerorganisasjonene i utlandet.

Samtidig er det en tvetydighet som noen respondenter internt i SAIH finner vanskelig å forklare. SAIH liker ikke bistands kommunikasjon basert på stereotyper, men liker bistanden som blir utført allikevel. Det blir vanskelig for SAIH å argumentere mot at disse organisasjoner trenger penger. Den beste måte å samle inn penger på er med metoder, som skaper dårlig samvittighet og medlidenhet hos Nordmenn. Det er kanskje noe SAIH bør finne et tydelig og enkelt svar på, så representanter fra SAIH har et svar klart i debatter på emnet.

Retningslinje 8 - Risiko

I retningslinje 5 kom det frem at SAIH er veldig godt kjent og en sterke merkevare innad i organisasjonen, Det kom også frem at det er vanskelig for SAIH å kommunisere det ut. SAIH er derfor ikke umiddelbart veldig godt kjent utover interne aktive og ansatte eller eksterne aktører, som har en felles interesse med en av prosjektene til SAIH. SAIH er altså ikke en spesielt sterk merkevare utad. I denne oppgave er en av grunnene til at det ikke er laget en

ekstern undersøkelse, at SAIH er dårlig kjent utad og bra innad. Derfor er den beste måten å forsøke å få innsikt i hvorfor det er slik, ved å undersøke hvor gapet er innefra. Det er masse bra stoff for SAIH og ta tak i innad i organisasjonen. Det kan bidra til kreativ og skarp kommunikasjon utad, men da må det jobbes aktivt med. Ekstern forskning fungerer som en metode til å redusere risiko. Det teller bare i tilfeller der fortiden kan si noe om fremtiden. Når SAIH er dårlig kommunisert ut eksternt og det er det som skal endres på, kan det ikke benyttes ekstern forskning til å forutsi fremtiden. Der må det intern forskning til å undersøke det som funker bra i SAIH, for å kunne få det til å påvirke fremtiden for ekstern kommunikasjon.

Endringer i merkevaren kan skape en innadvendt risiko. I retningslinje 5 om innsiden og retningslinje 1 om atferd er det tydelig at folk internt har veldig sterke bånd til SAIH. En fare ved å begynne å endre merkevaren er, at det skaper en risiko for folk internt. Det oppstår en risiko om at noen internt kan finne detaljer i det nye de ikke liker. Da vil de føle, at de ikke får like sterke bånd til det nye, som det de har nå. Dette er en risiko SAIH må bestemme om det er verd å ta for å forbedre utadvendte relasjoner til merkevaren.

Et eks. på dette er diskusjonen om støttespillerordningen til SAIH på vintercampen i februar 2014. Ordningen går ut på å få flere til å investere et månedlig beløp til SAIH sitt arbeid gjennom en fakturaordning. Lokallagene var tydelig imot denne ordningen og likte ikke tanken på skiftet mellom å stå på stand med en engasjerende sak til å be om penger.² En del av grunnen kan være vanskeligheten ved å forklare hva pengene (SAIH 10eren) går til. Et annet problem som ble nevnt er, at mange aktivister i lokallagene velger SAIH, fordi de kan jobbe med sak og ikke trenger å samle inn donorer. Om SAIH får en bedre og mer engasjerende forklaring på dette, kan det bli lettere for lokallagene å stå på stand med budskapet. I forhold til risiko er det viktig at SAIH ser på endringer i sammenheng. Når SAIH endrer noe et sted som f.eks. støttespillerordningen kan det påvirke f.eks. tilhørighet og motstand til folk internt. Samtidig er det en risiko som SAIH kan finne nødvendig å ta, om de vil nå lenger ut med jobben sin til de som trenger solidariteten.

Retningslinje 9 - Promovering

Det essensielle i promovering er, at en merkevare ikke vinner frem om omverdenen ikke vet om den. Som beskrevet tidligere under risiko og innsiden/utsiden, så har SAIH problemer

² Etnografisk observasjon – Rikke Andersen observerte debatten.

med å kommunisere ut en helhetlig merkevare. Kampanjene til SAIH har stor gjennomslagskraft. Hvert år investeres det mye penger på innhold, design og promovering av et skarpt budskap. I våren 2016 var den kostanden på 190.000 kr til Vest-Sahara og Please Price kampanjen. (I. N. Riseth, muntlig, 7. april 2016) Den samme investering blir ikke lagt i design av f.eks. materiale av takk for 10`eren, promovering av støttespillerordningen eller rekruttering i lokallagene. Forskjellen er at Vest Sahara kampanjen handler om en god sak, mens SAIH 10eren og rekruttering blir sett på som organisatoriske investeringer. SAIH foretrekker å ha så lave mulige kostnader på organisatoriske investeringer. Om SAIH ønsker å få større påvirkningskraft med materiale som omhandler merkevaren SAIH, må der investeres i å skape engasjerende innhold med kreativ promovering.

Retningslinje 10 - Distribuering

Under miljø så står de steder SAIH bør fokusere på å benytte som distribueringskanaler beskrevet. SAIH kan benytte høyere utdannings sektoren, sivilsamfunnsorganisasjoner, utenrikspolitiske og bistands orienterte plattformer til å nå ut til deres publikum i Norge. Til sist er der også mulighet for å se på partnerorganisasjoner og det at skape oppmerksomhet om SAIH i internasjonale miljøer for å kunne støtte samarbeidspartners sak.

Retningslinje 11 - Det totale bilde

Kommunikasjon av merkevaren til SAIH i helhet blir avhengig av enkeltindivider og deres egen tolkning av, hva som er viktigst i SAIH. Det skyldes at SAIH mangler en felles, ukomplisert og engasjerende definisjon, som funker i alle ledd, til alle kunder og eksterne aktører. Det gjør at det er vanskelig å få en felles oppfatning av det totale bilde av SAIH. SAIH assosieres hovedsakelig igjennom sine forskjellige prosjekter, men det tar ofte tid før folk skjønner at SAIH står bak. Det gjør at det totale bilde blir fragmentert og komplisert å forstå. Der er forskjell på om eksterne hører om SAIH på stand i lokallagene med varierende aktivitets nivå eller igjennom felles interesser i kampanjearbeid. Det er en forskjell som bør elimineres. Det skal helst være slik for en merkevare, at når utenforstående møter SAIH første gang så får de et skarpt riktig inntrykk uansett sammenhengen. Konklusjonen er at SAIH må samle seg om et helhetlig uttrykk, som gir et solid bilde av den totale organisasjons verdier og jobb.

4.3. Oppsummering

Ved å bruke de 11 retningslinjer kommer der en del ting frem som SAIH kan jobbe med for å styrke sin merkevare. Det avslører at SAIH har utfordringer i forhold til sin merkevare som de

bør jobbe med. De 11 retningslinjer handler om innholdet i merkevaren, men det sier lite om, hvordan man analyserer et eksisterende varemerke i forhold til innholdet i merkevaren. Selve oppgaven for årsmøtet var å komme til en konklusjon på om SAIH bør skifte navn eller beholde det eksisterende navn. Derfor har vi laget en SWOT analyse på det eksisterende varemerke Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond for å avdekke om det er grunn til å jobbe videre med 1. merkevaren og 2. varemerket.

4.4. SWOT på Varemerket

I den opprinnelige oppgaven som står skrevet i handlingsplanen til SAIH 2015-2016 står det, at det skal lages nye forslag til design på navnet til SAIH, som skal legges frem for årsmøtet 2016. Arbeidsgruppen startet denne prosessen i høsten og har rapportert på det til årsmøtet. Det ble til et navneforslag som står i rapporten. (Then, Jahre, Viki & Andersen, 2016, s. 9) Den opprinnelige tanke med det var å lage en SWOT som kunne sammenligne et gammelt og ett nytt design. Videre i prosessen visste det seg å være for tidlig. Derfor endte SWOT undersøkelsen med å handle om det opprinnelige varemerket Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH). Vi har sett på styrker, svakheter, muligheter og trusler det nåværende navnet har i forhold til kommunikasjon til utenforstående og jobben i SAIH. Tabellen under viser resultatene av undersøkelsen:

	Fremmende	Skadende
Internt	<p>Styrker</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forkortelsen enkel og grei og tar ikke mye plass på en plakat. - Studentene og akademikerne i navnet er spesielt for organisasjonens miljø. - Forkortelsen fungerer på engelsk og spansk. - Det fulle navnet oppsummerer alt SAIH gjør. - Det fulle navnet dekker alt SAIH er. 	<p>Svakheter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det er gammeldags, utdatert og vanskelig å huske. - Det krever en nøye gjennomtenkt forklaring ellers er navnet mer forvirrende enn hjelpsomt. - Det fulle navnet tjener ikke formålet til SAIH. - Uttalelsen av forkortelsen på norsk og engelsk er forskjellig.

	- Internasjonalt også viktig for hva organisasjonen jobber med.	
Eksternt	Muligheter <ul style="list-style-type: none"> - Historien og relasjonene i forbindelse med det eksisterende varemerke. 	Trusler <ul style="list-style-type: none"> - H'en i sykronymet og ordet hjelpefond i det fullt uttalte navnet gir feil inntrykk av SAIH sitt solidaritetsprinsipp. - Omskriving av navnet skjer allerede i praksis av enkeltindivider. Respondenter bruker heller «Studentenes og Akademikernes sin solidaritetsorganisasjon.»

Truslene som nevnes er kritiske for SAIH. Den som nevnes sist blant truslene, omskriving av navnet i praksis av individuelle personer, relaterer til fragmenteringen av organisasjonens eksterne kommunikasjon. Den andre om ordet Hjelpefond er også en kritisk kritikk av navnet. Ordet Hjelpefond mener respondentene gir et inntrykk av bistand, der de som mottar bistanden er passive. Det går imot SAIH sin bruk av Paulo Freire som sitt gjennomgående teori grunnlag, Africa for Norway kampanjen og SAIH sitt fokus på aktive partnerorganisasjoner. Det første møte med en organisasjon er assosiasjonen til varemerket. Om varemerket gir feil inntrykk blir assosiasjonen og relasjonen fra første inntrykk feil. Dermed kommer nye i organisasjonen og kundene til SAIH til å få feil inntrykk fra begynnelsen. Det gjør det mer komplisert for nye i organisasjonen å bygge en relasjon og skjønne kompleksiteten til SAIH. Det gjør det også vanskeligere å forklare hva bistanden går til og hva SAIH er, når navnet motarbeider organisasjonens formål. Det som ses som muligheten står beskrevet som en av forholdene i risikodelen. Det er en risiko i forhold til endringer av et varemerke og tidligere aktive. Dette er en liten risiko i forhold til truslene, som motarbeider organisasjonens formål. I innledningen av merkevare avsnittet er det beskrevet at en god grunn til å endre navn er om det er gap mellom merkevaren og varemerket. Den grunnen til stede i SAIH. Det er derfor klart at SAIH bør skifte varemerke, men at det bør jobbe med merkevaren innefra før de avslutter med designet av varemerket.

Oppsummering av merkevaren og varemerket

De 2 trusler som er funnet i SWOT undersøkelsen gjorde at arbeidsgruppen i SAIH kom til konklusjonen at SAIH bør endre navn. På grunn av utfordringene som kom fram i analysen av merkevaren er konklusjonen også at det er for tidlig å endre varemerket i år 2016. Å endre navn på en organisasjon er nevnt tidligere som et av de mest sensitive emner. Det er lettere å endre på gjøremåter og innhold i merkevaren. Den beste fremgangsmåten er å jobbe med innholdet i merkevaren først og deretter se på hvordan varemerket SAIH da passer til helheten. Om den nye analyse av varemerket viser like store trusler mot navnet som i denne oppgave, så bør SAIH følge opp å avslutte endringene i merkevaren med nytt varemerke.

4.5. SAIHs Organisasjonsstruktur og merkevarebygging

I dette avsnitt vil jeg bruke mine etnografiske observasjoner til å beskrive hvordan organisasjonsstrukturen er i SAIH. Der vil stå påstander i dette avsnitt, som jeg har tatt fra mine observasjoner. Jeg vil drøfte hvorfor det er relevant å se på organisasjonsstruktur i en prosess som omhandler merkevaren. For å kunne bruke det redegjorte teori om organisasjonsstruktur må SAIH leve opp til menneskesynet som er forutsatt:

«Folk flest utnytter sine ressurser best når de blir møtt med tillit, får utfordrende oppgaver og frihet til å planlegge og utføre dem slik de selv mener er best, i lys av det resultatansvaret de har påtatt seg.» (Westhagen, Faafeng, hoff, Kjeldsen & Røine, 2016, s. 109).

Uten å gå dypere inn på hvorfor så kommer jeg her med en observasjon om, at SAIH lever opp til dette menneskesyn. Videre i diskusjonen om strategi formering vil det komme opp ting om SAIH som lærende organisasjon, som kan hjelpe med å bekrefte det. Da SAIH lever opp til dette menneskesyn kan vi bruke de redegjorte kravene til en organisasjonskultur. De bør inngå som noe SAIH bør ta hensyn til når det velger organisasjonsstruktur. Det skal sies at det ikke alltid er mulig å leve opp til alle kravene til en organisasjonsstruktur. En balanse av disse kravene er idealer en organisasjon kan forsøke å oppnå. Det som er interessant er at flere av disse kravene kan sammenlignes med noen av retningslinjene til å skape en merkevare.

Kan noe av det som har kommet frem gjøre, at SAIH bør se på sin organisasjonsstruktur i sammenheng med evalueringen av merkevaren?

Klarhet og forståelse for hver enkeltes oppgave i sammenhengen

Under kravet klarhet står SAIH sterkt med hensyn til oppgavefordeling og klarhet av ansvarsfordelingen til de enkelte prosjekter. Det er veldig klart hvem som leder de forskjellige

prosjekter og har myndigheten til å representere de individuelle saker. Spørsmålet i forhold til SAIH, er om det kan bli for klart og oppdelt? Kan organisasjonen bli så oppdelt i prosjekter at det går utover helheten? SAIH er oppdelt i spesifikke ansvarsgrupper. Noen ganger blir nødvendige detaljer som går imellom ansvarsområdene problematiske. Det er også vanskelig for SAIH å forklare de individuelle prosjekter i sammenheng med helheten. Det er en svakhet som kan motvirke kravet om forståelse for egen oppgave i kontekst av hele organisasjonen i sammenheng. Dette skal i denne oppgave ses i sammenheng med drøftingen tidligere om SAIH som fragmentert og vanskelig å skjønne hele konteksten på.

Intern økonomi

For SAIH sin interne økonomi så går det meste av budsjettet til de individuelle prosjekter og bistand. I budsjettet for 2016 var det regnet ut at ca. 12% av alle innsamlede midler vil gå til administrative kostnader.³ Det er et mål for bistandsorganisasjoner at den prosentandel skal være på så lavt nivå som mulig. Så mye som mulig skal gå til arbeidet mot resultatene. For SAIH er det bistanden og innholdet i prosjektarbeidet i Norge som utgjør mål og resultater. Det betyr at det er fokus på ikke å bruke ressurser på utredninger av interne diskusjoner, som oppstår mellom de daglige og saksrelevante oppgaver. Navnendringsdiskusjonen er et godt eksempel på det. Det er først i 2015 det ble satt konkrete ord på en handling. Det var uten å bli tildelt midler i budsjettet for samme periode. Det er en vurdering som må til engang imellom når slike diskusjoner er til. Da bør SAIH vurdere om det er en engangsinvestering verd å bruke ressurser på en slik oppgave. Dette kan ses i sammenheng med avsnittet om investeringer i promovering som er diskutert tidligere. Det skal sies at SAIH har gjort større engangs investeringer og endringer i basisorganisasjonen siden 2013. I sommeren 2015 flyttet de til nye og større kontorer og lønnen til AU er også steget for å nevne et par endringer.

Resultater

Innholdet under kravet til resultater relaterer også til analysen til produktet i retningslinje 1 og aktivitetene i retningslinje 5, innsiden/utsiden. Her er der beskrevet de aktiviteter, oppgaver og resultater som inspirerer ansatte og aktive i SAIH. I forhold til organisasjonen i helhet så er et av funnene i denne oppgave, at SAIH bør få en helhetlig oversikt over samlede struktur, mål og resultater.

³ SAIH har ikke lagt ut budsjettet for 2016 på nett. Derfor må det tallet oppfattes som en etnografisk observasjon. evt. kan det bekreftes av budsjettet hentet fra SAIH sitt arkiv.

Beslutningsevne

SAIH er en demokratisk organisasjon når det gjelder beslutningsevne. Det er studentene og akademikerne som har muligheten for å forme organisasjonen. Det gjør også at kravet om at beslutninger skal tas på lavest mulige nivå er gjeldende. Lokallagene og studentrepresentanter tar hvert år avgjørende beslutninger for neste års aktiviteter, prioriteringer og økonomi på årsmøtet hvert år etter innstilling fra styret. Det er også årsmøtet som velger AU, styremedlemmer og aktive til de forskjellige organene hvert år. AU og styret har personalansvaret. Strukturen for beslutninger er lav. Endringer og nye saker kommer ofte nedenfra og opp til styret og AU. SAIH sin evne til å beslutte de riktige tingene kommer noen ganger an på prioriteringer. Som beskrevet både i intern økonomi og klarhet kan det kanskje være lurt å se på om helheten til organisasjonen SAIH noen ganger blir nedprioritert i det store engasjementet for enkeltsaker. Dette er en balanse som særlig styret er ansvarlige for. Den siste ting som står nevnt under beslutningsevnen er, at beslutninger skal føre til handling. Styret til SAIH har uttrykt, at det er et problem med inaktive strategi dokumenter. Den årlige handlingsplanen er det mest aktive dokumentet i SAIH. Utover det er det litt en følelse av at grundokumentene skapes og deretter legges i en skuff. Mest av alt funker de som back up for taus kunnskap om kulturen i organisasjonen. Inaktive strategi dokumenter kan være et eksempel på beslutninger som ikke fører til handling.

Stabilitet og tilpasningsevne

SAIH endrer seg hele tiden. F.eks. blir det hvert år vedtatt et politisk prosjekt på årsmøtet, som tar mye ressurser i vårsemestret. Resursene går til å lage faglig sterkt og engasjerende innhold og materiale å jobbe med. De politiske kampanjer blir ofte fulgt opp i noen år fremover for å sikre gjennomføring. Det gjør at det hele tiden kommer nye prosjekter og tiltak. Årsmøtet vedtar også resolusjoner, som er en mulighet for at SAIH skal ta standpunkt i en situasjon. Strukturen og grundokumentene er det som utgjør det stabile i SAIH. Grundokumentene blir vedtatt av årsmøtet. Alt etter hvilket dokument det er snak om går der flere år imellom det skjer. For SAIH handler det om å finne en balanse i å få med de årlige endringer inn i grundokumentene etter hvert som de oppstår.

Selvfornyelse

I retningslinje 5 om innsiden av SAIH ble det tydelig at aktive og SAIH er veldig gla, stolte og engasjerte i deres organisasjon. Det er kjempe engasjement for SAIH til å ta inn nye prosjekter og engasjerer seg i nye solidariske initiativ. Selvfornyelse i forhold til at helheten i organisasjonen kanskje må investeres i fra tid til annen for å sikre at den følger med på de nye

initiativ. Om de nye initiativ etter hvert endrer den retning helheten beveger seg i, kan helheten ikke fortsette å sitte fast i fortiden. SAIH startet som studentene og akademikernes støtte til kampen mot apartheid og i dag er det studentene og akademikernes største organisasjon for internasjonal solidaritet. Spørsmålet som også er uttrykt i konklusjonen av SWOT analysen er om denne endring kanskje gjør at varemerket og dermed i første omgang hele merkevaren må fornyes.

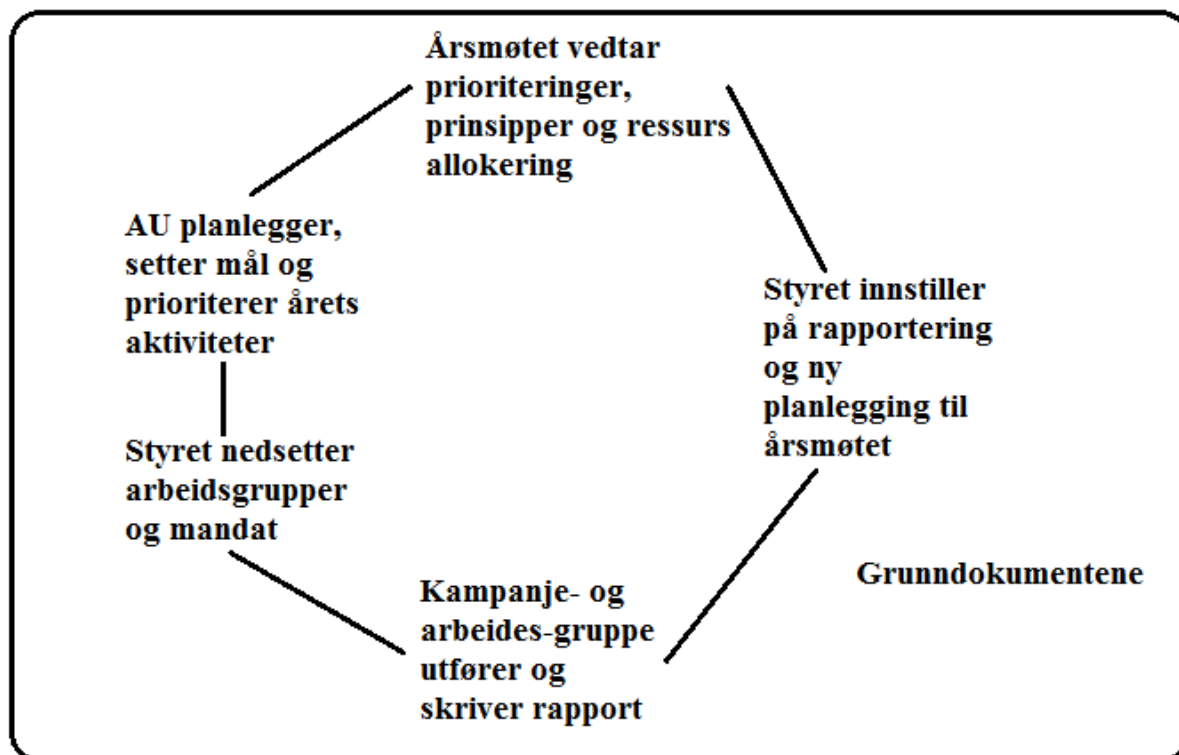
Oppsummering av organisasjonsstruktur og merkevarebygging

Ved å gå igjennom kravene til en organisasjonskultur og struktur i sammenheng med dataen fra merkevareanalysen blir det klart, at det er en sammenheng mellom organisasjonsstruktur og merkevarebygging. SAIH bør tenke på de kravene de stiller til sin struktur og være oppmerksomme på om den nåværende strukturen ivaretar behovet for, at det også investeres i basisorganisasjonen og den totale merkevare.

Som regel så er prosjektformen et tillegg til en organisasjon for å sikre en måte å gjøre oppgaver som ikke faller under basisorganisasjonen. SAIH er eksperter på prosjekt gjennomføring ned i spesifiserte saker og detaljer igjennom kampanjearbeid og arbeidsgrupper. Utover er det de ansatte i sekretariatet som jobber med kontakten til partnerorganisasjonene og den økonomi ansvarlige, som ikke påvirkes av prosjektaktivitetene. Å passe SAIH inn i de organisasjonsstrukturer som er redegjort for i teorien er vanskelig.

SAIH sin struktur

Jeg har laget min egen modell som bygger på styringsløyfen. Styringsløyfen passer bedre på hvordan SAIH jobber. Jeg baserer denne modellen på egen opplevelse av organisasjonens beslutningsprosess basert på forløpet rundt navneendrings forslaget og statuttene til SAIH. (Statuttene, 2016).



Figur 7: SAIHs beslutningsprosess

Dette er en grov skisse av SAIH sin beslutningsprosess som består av 5 steg. For å komme med et konkret eksempel så har jeg brukt arbeidsgruppen for navnendring, som jeg selv har fulgt fra start til slutt:

1. Årsmøtet bestemmer handlingsplanen, budsjett for kommende år, bestemmer politisk kampanje for neste år og ser over rapporteringen av det foregående års aktiviteter. For navnendringsforslaget ble det skrevet inn i handlingsplanen for perioden 2015-2016.
2. AU planlegger handlinger, mål og utførelse i forhold til ressurser og innstiller til styret. Det er AU sammen med sekretariatet, som lager utkast til mandater, sammensettinger av arbeidsgrupper til kampanjer, saker, daglig arbeid og slik. Om det er et år, der et grundokument skal opp til neste årsmøte starter prosessen på dette steg. For navnendringsprosessen var det styreleder Nicklas Poulsen Viki sammen med meg, som skisserte prosessen opp til styremøtet.
3. Styret diskuterer, gir innspill og endrer på AU sine innstillinger. Det er styret som bestemmer de endelige sammensettinger av arbeidsgrupper og formulering av mandat. I forhold til navnendringsutvalget så ble det ved SM02 i Bergen i oktober nedsatt en arbeidsgruppe og et mer spesifikt mandat for arbeidet gruppen skulle utføre. Mandat er vedlagt i vedlegg 4.

4. Arbeidet utføres og det rapporteres til AU, som innstiller til styret.
5. Styret diskuterer, gir innspill og endrer på AU sine innspill. For navnendingsprosessen vil det si å godkjenne den allerede offentliggjorte rapporten og sende den til orientering på årsmøtet.
6. Endelig sendes det hele til årsmøtet som begynner det hele om igjen nå inkludert evt. oppfølging av oppgaver fra året før. F.eks. så er der en del innspill i rapportene fra navnendingsutvalget, som skal med i en videre prosess omkring merkevarebygging.

Derutover så kan det nevnes at SAIH har et rådgivende organ Landsrådet. Landsrådet gir innspill til AU og styret sine saker i løpet av året. Landsrådet består av lokallagsaktive, ansatte, frivillige og AU. Det er lurt å lytte til dem for det er den beste indikator SAIH har i løpet av året på, hva årsmøtet vil tenke om de forskjellige saker. I verste fall har årsmøtet makten til å avvise hele arbeidet om de ikke liker det. Det er også mulighet for å få råd fra lokallagsaktivister på vinter, sommer og høst samlingene i løpet av året. Ansatte, norsk student organisasjon (NSO), studentparlamentene, akademikere og andre frivillige har mulighet for å stille til og påvirke igjennom styret.

En respondent i spørreundersøkelsen svarte på SAIH sitt formål og kjernevirksomhet med et svar som oppsummerer strukturen slik: «Organisasjonens mål og budskap må ses som en dynamisk prosess hvor aktivistenes engasjement er drivkraften.» (Then, Jahre, Viki & Andersen, 2016, s. 13).

Grunndokumentene flyter litt rundt i modellen. Utover å være en del av modellen når de skal formuleres, så er der noen av dokumentene som ikke brukes aktivt etter de er ferdige. Unntakelsene er handlingsplanen, statuttene, og de som brukes til å søke penger som f.eks. informasjonsstrategien. Et eksempel på et dokument som ikke brukes etter det er ferdigskrevet er prinsippprogrammet, som beskriver SAIH sine grunnleggende prinsipper.

4.6. Strategi Formulering

Så hvorfor ender et dokument som prinsippprogrammet med å ha en passiv rolle i SAIH? Det spørsmål vil jeg se om jeg kan komme litt nærmere et svar på ved å bruke Startegy Safary av Mintzberg og co. som verktøy til å analysere SAIH sitt arbeide med strategi formering og det som står i de strategiske dokumenter til SAIH. SAIH har 7 grunndokumenter. Hvert dokument har en rolle i organisasjonen. Beskrivelsen av dokumentenes rolle er hentet fra SAIH sin hjemmeside.

1. Statuttene: Statuttene er SAIH sin grunnlov. I statuttene står organisasjonsstruktur, ledd, rollebeskrivelse, prosedyrer osv. beskrevet, Statuttene kan endres hvert år og alle i organisasjonen kan foreslå endringer. Dette er et aktivt dokument som brukes daglig. (Statuttene, 2016)
2. Nest i hierarkiet kommer prinsippprogrammet som definerer SAIH sitt ideologiske grunnlag. Prinsippprogrammet tas opp til diskusjon og vedtak på årsmøtet hvert 3. år. Det nåværende prinsippprogram er gjeldende til våren 2017. (Prinsippprogrammet, (2014-2017)).
3. Den politiske plattform definerer fokusområder på den politiske påvirkning. Det defineres også hvert 3. år og det gjeldende dokument er gyldig til 2018. (Politisk plattform, (2015-2018))
4. Solidaritetsstrategien definerer fokus og tema for prosjekter, program og samarbeidspartnere SAIH skal ha i perioden og hvilke geografiske områder SAIH jobber i. Solidaritetsstrategien er det mest langsiktige dokumentet. Det varer i 5 år og skal opp til diskusjon i 2017. (Solidaritetsstrategi, (2012-2017))
5. Akademikerstrategien som ble vedtatt i 2015 skal jobbe for å inkludere akademikere i organisasjonen. Denne er der ikke satt en syklus på. (Akademikerstrategi, 2015)
6. Informasjonsstrategien inkluderer SAIH sitt informasjonsarbeid. Dette dokumentet brukes til å vise hva SAIHs innsamlede midler fra NORAD og andre innsamlede midler til informasjonsarbeid. Informasjonsstrategien skal opp til diskusjon neste gang i 2018. (Informasjonsstrategi, (2015-2018))
7. Til sist er der det årlige handlingsprogram, som planlegger årets aktiviteter og prioriteringer. Det vedtas et nytt handlingsprogrammet på årsmøtet hvert år. (Handlingsprogram, (2016-2017)).

Dette er omfattende og under kravet klarhet til en organisasjonskultur kom der frem, at folk ikke gidder å lese omfattende manualer for å skjønne en organisasjon. For en uforstående eller mindre engasjert vil det være vanskelig å få oversikt over sammenengen og budskapet. Jeg vil bruke de utvalgte strategi skoler fra Mintzberg til å forsøke å avdekke hvilken rolle de forskjellige dokumenter har i organisasjonen.

4.6.1. SAIH som en lærende organisasjon

SAIH er en lærende organisasjon i måten de jobber på. Som sitatet i forbindelse med organisasjonsstrukturen sier så blir mål og budskap til i en dynamisk prosess med aktivisters engasjement som pådriver. Det passer med lærings skolens formulering om at organisasjonen

lærer over tid etter hvert som individer og kollektivet lærer om situasjoner og organisasjonens evne til å håndtere dem. SAIH vil helst ta endringer etter hvert som de oppstår i stedet for å søke store endringer ovenfra. Det stod i konklusjonen i organisasjonsrapporten i 2012 vi gikk igjennom tidligere.

Noe av kritikken til en fullt utbygget lærings basert strategi, er at den mangler en samlet ide eller logikk. Det er det som skal samle hver handling og beslutning i en organisasjonen til en helhet. Konsekvensene er en organisasjon, der alle kan gjøre det de vil ut ifra, hva de synes er interessant. Resultatet kan bli kaotisk og underminere en god strategi. En organisasjon som utelukkende baserer seg på lærings skolen blir desentralisert. Under merkevarearkitektur ble det klart at SAIH har en branched struktur i dag. De individuelle prosjektene og partnerorganisasjonene har hver sin identitet, mens SAIH sliter med at helheten ikke blir satt i forbindelse med prosjektene. Under drøftingen av merkevaren ble det klart at SAIH sliter med en sammenhengende forklaring som oppsummerer alt organisasjonen gjør. Det kom også fram at hver for seg er prosjektene SAIH jobber med unike og sterke. SAIH har etter hvert utviklet seg til å bli en lærende organisasjon uten å kunne samle alt de gjør i et perspektiv.

SAIH har uttrykt ønske om, at de gjerne vil inn i den kategori som heter endorsed merkevarearkitektur. For å kunne gjøre det må SAIH se på hvordan de kan få merkevaren og strategiene til SAIH til å reflektere jobben som utføres. Strategier i lærings skolen eksisterer først som mønstre fra fortiden. Etterhvert så videreutvikler de seg til planer for fremtiden og helt ultimativt blir det til et perspektiv. SAIH sine mønstre for fortiden er implementert hvert år i handlingsplanen. Denne oppgave er forhåpentlig starten på, at det skal bli til et perspektiv. Om SAIH skal lykkes med å få en endorsed merkevarearkitektur skal de bruke de prinsipper prosjektene bygger på og samle det til et perspektiv. Ultimativt bør SAIH la det perspektivet komme til uttrykk i varemerket etterhvert. Det betyr også at SAIH kanskje må se på en litt mer sentraliserende prosess i den sammenheng.

Taus og eksplisitt kunnskap

Taus og eksplisitt kunnskap nevnes i forbindelse med lærende strategi formulering. For SAIH er dette også relevant å se på. Særlig i avsnittet med analysen innsiden/utsiden av merkevaren kom det fram at følelsen og kunnskapen om hva SAIH er, forblir taus kunnskap. Det er det som kalles sosialisering i en organisasjon. Kunnskapen deles internt, men gjerne uten bruk av ord. SAIHs ansatte og aktive deler oppfattelsen, engasjementet, stoltheten og tilhørigheten til organisasjonen for å nevne noen av tingene, som står i avsnittet om innsiden. Det SAIH kan

slite med det å lage taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap. Det kom særlig til uttrykk når det snakkes om utsiden til organisasjonen. Gapet som står beskrevet i innsiden/utsiden er også gapet fra å gjøre taus kunnskap eksplisitt.

Nå har vi definert SAIH som en lærende organisasjon i måten de jobber på. Er det reflektert i måten strategidokumentene er formulert på?

4.6.2. Design skolen i prinsippprogrammet

Måten prinsippprogrammet, politisk plattform, informasjonsstrategien, solidaritetsstrategien og akademiker strategien lages på er at styret nedsetter en arbeidsgruppe. Arbeidsgruppene består oftest av en fra AU, en fra sekretariatet som er relevant i forhold til dokumentet og en frivillig fra styret. Noen ganger kan det variere litt alt etter hvilket dokument det er tale om.

Arbeidsgruppen evaluerer det tidligere dokumentet, lager et utkast til det nye dokumentet og tar imot innspill og kommentarer fra organisasjonen underveis i prosessen. Når de er ferdige innstiller AU på dokumentet til styret og deretter innstiller styret på saken, før den sendes til den endelige beslutning hos årsmøtet. Det er arbeidsgruppen som skal formulere strategien og prosessen blir mer oppe fra og ned, men med hensyn til innspill nedenfra og opp.

På den første side av prinsippprogrammet beskriver SAIH sine meninger og holdninger til en ideell verden. Der er henvisninger til at deres inspirasjonskilde er Paulo Freire sine samfunnspsykologiske teorier. Den første side forblir en beskrivelse og sier lite om SAIH sin rolle i den ideelle verden. Bortsett fra at det mangler SAIH sin rolle i å jobbe mot det perspektivet i formuleringen, så er det et perspektiv. Fra side 2 beskrives hva SAIH rent faktisk gjør innenfor de 3 områder bistandsarbeid, politisk påvirkning og informasjonsarbeid. Her er en god beskrivelse av hva SAIH gjør med perspektivet. Dermed så er den lærende organisasjon representert i dokumentet. Det som kan bli forvirrende er at det ikke er nevnt hvordan disse 3 virkemidlene jobber sammen gjennom prosjektorganiserte aktiviteter. Det er det som står beskrevet om organisasjonsstrukturen til SAIH. Dermed blir det lite sammenheng. Der er altså et perspektiv, som er reflektert over i SAIH sine handlinger i prinsippprogrammet. Det kan tyde på at det er en blanding av design skolen og lærings skolen som er representert i dokumentet.

Den lærende organisasjon er tilstede i form av beskrivelsen av handlinger fra side 2, mens designskolen er til stede i designet av perspektivet på side 1. I forhold til at det er et inaktivt dokument, så kan det være det er slik det skal være? Med det mener jeg at, i figur 7 hvor det står grunndokumenter, så kan det stå perspektiv som gjennomsyrrer alt organisasjonen gjør.

Det kan være at organisasjonen heller skal se på om rollen til dokumentet er tydelig. SAIH skal se på om det er mulig å få dokumentet til å avspeile sin rolle i organisasjonsstrukturen og SAIH sitt arbeide. Det kan være det er prinsippprogrammet som skal ha rollen til å synliggjøre sammenhengen i det organisasjonen gjør og samle det til et perspektiv. Det kan gjøre den implisitte kunnskap om hva SAIH er, eksplisitt. Et annet forslag er å ta de andre strategidokumenters rolle i organisasjonen opp til vurdering i de kommende år. Det kan være at det vil avsløre muligheter for å gjøre systemet av strategi dokumenter mindre komplisert. Der tenker jeg særlig på den politiske plattform, solidaritets strategien, akademikerstrategien og informasjonsstrategien.

4.6.3. SAIHs posisjonering

SAIH har i forhold til posisjonering i markedet noen unike trekk. Posisjonerings skolen bør ikke være strategi formering i seg selv. Porter sine strategier for posisjonering kan allikevel brukes som en del av strategien. Dette avsnitt skal ses i sammenheng med drøftingen om differensiering og det å bryte med konvensjoner i merkevarebyggings delen av diskusjonen.

I forhold til differensiering så har SAIH 2 forskjellige strategier, som vi har analysert os frem til ved hjelp av spørreundersøkelsen tidligere:

- SAIH jobber i bistandsmarkedet. Gjennom solidaritetsprinsipper og særlig Africa for Norway lykkes SAIH med å bryte med eksisterende konvensjoner og skape sin egen posisjon i markedet. Dette vises i den store oppmerksomheten på kampanjen, særlig med seerne på youtube.com.
- Den andre differensieringsstrategien er at det er norske studenter og akademikers egen solidaritetsorganisasjon. SAIH er som er helt norsk initiativ med internasjonal slagkraft unikt. Gjennom Studentsamskipnad loven og studentenes betaling gjennom semesteravgiften også en helt unik mulighet for pengeinnsamling, som ingen annen organisasjon i markedet har tilgang til (Lov om studentsamskipnader, 2007). Denne differensiering er også en del av rekrutteringen av menneskelige ressurser til lokallagene, Landsrådet, IK, styret og AU.

SAIH sitt formål beskrevet i prinsippprogram avslører også en fokusstrategi med fokus på 7 lander i områdene Latin Amerika og Sør Afrika. Dette har vi skrevet lite om i oppgaven og det ble ikke nevnt noe særlig av respondentene heller. Dette fokuset var viktig tidligere, da SAIH jobbet med støtten til kampen mot apartheid. I dag er SAIH mer spredt på solidaritet, som kan gjelde mer eller mindre over hele verden. Det kan være det er på tide for SAIH å

revurdere deres fokusstrategi. I forhold til lavkostnadsstrategier så har SAIH fokus på resultatoppnåelse og kreativt arbeid i forhold til de enkelte prosjekter. Fokus på produksjon av f.eks. materialer som plakater eller kjøp av gensere er mer på miljøhensyn enn på kostnadsreduserende tiltak.

Jeg tok med posisjonerings skolen for å gjøre oppmerksom på viktigheten av posisjonering strategier sin plass og evt. metoder, som kan benyttes til å revurdere SAIH sine strategier. Dette skal være innspill til et evt. perspektiv i strategi dokumentene og SAIH sitt formål. Det skal ikke være et eget dokument.

4.6.4. SAIH sine planer

SAIH har 2 dokumenter som er formulert etter planleggings skolen og det er den årlige handlingsplan og budsjetttrammen. Den årlige handlingsplan er skrevet ned i konkrete handlinger som skal prioriteres i løpet av det neste året. Handlingsplanen og budsjettene til SAIH blir brukt aktivt og fulgt i daglig arbeid. Det er ikke alltid at disse dokumenter har en tydelig sammenheng med prioriteringene i de mer langsiktige dokumenter, som er beskrevet under design skolen. Det bør SAIH jobbe med.

4.6.5. Oppsummering og forslag til strategisk arbeid

Jeg tok med noen av strategi skolene for å illustrere, at det kan være viktig å ta med strategisk tenkning i SAIH som en del av prosessen med merkevarebygging. Prinsippprogrammet til SAIH skal evalueres, omskrives og debatteres i inneværende periode 2016-2017. Det kan være en god ide og starte med det dokumentet, som grunnlaget til SAIH sin merkevare og deretter la varemerket følge etter.

5. Konklusjon

Min problemstilling skrevet i innledningen er:

«Hva kan SAIH gjøre fremover for å styrke sin merkevare og er det hensiktsmessig for SAIH å skape et nytt design til sitt varemerke?»

Ved å bruke teori om merkevarebygging, organisasjonsstruktur og strategisk ledelse fra faget markedsføring og strategisk ledelse, som verktøy til å analysere SAIH er det i oppgaven kommet et par utfordringer og tiltak frem. Verktøyene fra «*On Brand*» og «*Strategy Safari*» har visst seg effektive i forhold til å avsløre hva SAIH sine utfordringer er i forhold til merkevaren og varemerket.

I forhold til de 2 grunner til å skifte navn kunne jeg tidlig redegjøre for at det ikke er dårlige prestasjoner av SAIH, som skaper tvil og ønske om en redegjørelse av varemerket. SAIH er en organisasjon i vekst både i aktivitet og økonomi og har positive assosiasjoner tilknyttet til seg. Det ble i SWOT analysen klart at det faktisk nesten motarbeider behovet for et nytt varemerke i forhold til innholdet. I SWOT analysen ble det også klart at det er hensiktsmessig for SAIH å få et nytt design på varemerket. Det kom også fram i analysen av merkevaren at der er en del utfordringer i innholdet i merkevaren, som SAIH bør ta stilling til først. SAIH bør vente med å endre sitt varemerke til de er sikre på, at de har den ønskede helheten i merkevaren.

Hovedutfordringen for SAIH ligger i å finne en balanse mellom heterogen og homogen merkevarearkitektur. Tvilen til SAIH sitt varemerke visste seg igjennom oppgaven, som et dypere problem i å forklare helheten til SAIH. Det var ikke bare varemerket som var problemet, men også kompleksiteten i innholdet med de mange prosjekter og manglende sammenheng. Ved å analysere SAIH sine strategi dokumenter og komme til klarhet i at SAIH er en lærende organisasjon kom det frem, at SAIH bør se skrivingen av Prinsippprogrammet i 2016-2017 som begynnelsen til den videre prosessen.

Ved å ha en så kompleks organisasjon og framstilling av helheten oppstår det en rekke problemer med å kommunisere ut det helhetlige budskap om SAIH. Noen av dem er, at det blir opp til enkelt individer i organisasjonen å bestemme, hvordan de selv ønsker å kommunisere ut budskapet. Det gode budskap om hvordan SAIH er og hva de jobber med blir taus kunnskap som blir vanskelig å formidle til utenforstående. I siste ende har det

konsekvens for rekruttering av kvalifisert menneske ressurser og pengeinnsamling, der særlig støttespillerordningen blir sett på som vanskelig.

Framgangsmåten SAIH bør benytte seg av nå, er skrevet i innledningen i de 2 punkter til å skape en merkevare:

1. Definer kjernevirksomheten og grunnlaget til merkevaren.
2. Skape et design, som passer til merkevaren.

Noen av de forslagene som kom frem etter hvert i diskusjonen kan oppsummeres i disse punkter:

- SAIH bør velge den balanse de gjerne vil ha deres merkevarearkitektur skal ha, med hensyn til en heterogen eller homogen arkitektur. Denne balansen er også det som utgjør klarhet i organisasjonen og organisasjonen i helhet, som er forklart i analysen av SAIH sin organisasjonsstruktur. Den balanse bør også avspeiles i hvordan og hva som kommer til å stå i det prinsippprogrammet, som skal vedtas ved årsmøtet i 2017.
- Alt etter hva SAIH velger i det første punktet, så skal SAIH se på løsninger til å finne en samlet kommunikasjon av helheten som kan kommuniseres likt ut fra alle ledd i organisasjonen til alle miljøene.
- Grunnokumentene til SAIH gjennomgås. Hvilke roller har hvert av dokumentene i forhold til hvordan innholdet i dokumentene brukes. Fokus bør være på å gjøre omfanget av grunndokumenter mindre komplisert og mer sammenhengende.
- Varemerket skal opp til evaluering i fremtiden når valgene i de 3 foregående punktene begynner å gi en bedre klarhet på hvordan SAIH vil fremstå overfor utenforstående.

6. Litteraturliste og kilder

- Akademikerstrategi (2015). *Akademikerstrategi*. Oslo: Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).
- Freire, P. (1972). *De untrykte Pædagogik*. Odense: Gyldendal.
- Handlingsprogram (2015-2016). *Handlingsprogram SAIH høsten 2015 og våren 2016*. Oslo: Studentene og akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).
- Handlingsprogram (2016-2017). *Handlingsprogram SAIH høsten 2016 og våren 2017*. Oslo: Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).
- Informasjonsstrategien (2015-2018). *Informasjonsstrategi 2015-2018*. Oslo: Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).
- Hedenstad, K. (2013). *Gjennomgang av SAIH – organisering av sekretariatet og politisk ledelse*. Oslo: På Egne Ben.
- Lov om Studentsamskipnader (2007). *Lov om Studentsamskipnader (Studentsamskipnadsloven)*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://lovd/lov/2007-12-14-116ata.no/dokument/NL>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2.utg.). Edingburgh: Petience Hall.
- Olins, W. (2011). *On Brand*. London: Thames and Hudson.
- Politisk platform (2015-2018). *SAIHs Politiske Plattform 2015-2018*. Oslo: Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).
- Prinsippprogram (2014-2017). *SAIHs Prinsippprogram*. Oslo: Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative data* (4.utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Solidaritetsstrategi (2012-2017). *Solidaritetsstrategi*. Oslo: Studentene og akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).

Statutter (vedtatt på Årsmøtet 2016) (2016). *Statutter*. Oslo: Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).

Team FME. (2013). *SWOT Analysis: Strategy Skills*. Hentet fra <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>

Then, K., Jahre, M., Viki, N. P., & Andersen, R., (2016). *Rapport fra Navnendningsutvalget*. Oslo: Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond. Hentet fra https://saih.no/assets/images/Vedlegg-sak-9-Navnendningsutvalget-2015-2016-Revidert-SM04_1.pdf

Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T., & Røine, E. (2012). *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse* (6.utg.). Oslo: Gyldendal akademisk

Zigler, C. O., & Skaug, B P. (2005). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Øren, M, A, A., Sund-Henriksen, K., Olaussen, F., Tvilde., og Ness, J., (2012). *Organisasjonsutvalgets rapport*. Oslo: Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond.

Årsmelding (2014). *SAIHs Årsmelding 2014*. Oslo: Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH).

Vedlegg 1

Der er to versjoner av designet til spørreundersøkelsen. SAIH har mange internasjonale studenter involvert i sitt arbeid og i fokus gruppe 2 var der en del lokallag som var representert av internasjonale studenter. Derfor er det både et norsk og engelsk design.

Den norske intervju guide

Vi er en arbeidsgruppe bestående av Nicklas og Martine fra AU, Kelly Then fra SAIH, Tord Grasmø fra IK og Rikke som skriver sin master basert på denne undersøkelse. Denne undersøkelse er en del av jobben med å redegjøre for om SAIH bør skifte navn eller ikke som er bestilt av årsmøtet 2015. Denne undersøkelse er en del av fasen, der vi skal se på SAIH som merkevare og det er navnet bare en liten del av. Derfor er det flere spørsmål som er relatert til innhold og jobb i SAIH enn til navnet.

Jeg håper du vil svare på disse spørsmål som vi i arbeidsgruppen har forberedt i et skriftlig intervju. Vi vil gjerne ha tekst og lengere svar så gjerne skriv hva du kommer på og gjerne mange svar på hvert spørsmål. Arbeidsgruppen vil vite hvem som har svart hva, men det vil ikke være synlig i rapporten.

Intervju Objekt

1. Navn:
2. Hva er ditt forhold/funksjon til/i SAIH?
3. Hvor lenge har du vært med i SAIH?

Innhold

1. Fortell meg om SAIH sine kjernesaker?
2. Hvordan var ditt første møte med SAIH?
3. Hvis du skulle beskrive en typisk SAIH aktivist, hvordan ville du da beskrive den personen?
4. Hvordan føler du deg når du er ute å representere SAIH?
5. Når du skal forklare hva SAIH jobber med, hva sier du da?
6. Hvilket inntrykk tror du andre har av SAIH?
7. Er der informasjon du har fått fra SAIH som har fått deg til å endre beslutninger hjemme eller karrieremessig?
8. Hva synes du er forskjellen mellom SAIH og andre liknende organisasjoner?

9. Hva er den mest inspirerende aktiviteten du har vært med på for SAIH lokalt eller nasjonalt?
10. Hva av det SAIH jobber med føler du at du har minst oversikt over?
11. Hva synes du har mest oversikt over og hvorfor?
12. Hvordan synes du SAIH formidler organisasjonens formål?
13. Hvilke fordeler eller utfordringer synes du det nåværende navnet til SAIH har når du bruker det?
14. Har du noen andre kommentarer du gjerne vil gjøre arbeidsgruppen oppmerksom på?

Focus Group Guide

We are a working group consisting of Nicklas and Martine from AU, Kelly Then, from SAIH Tromsø, Tord Grasmø from the Information Committee and Rikke, writing her Master's dissertation based on this research.

This survey is a part of research considering whether SAIH should be renamed, as decided in the Annual Meeting in 2015. You have all agreed to be a part of this focus group. We will record the discussion on a phone and take notes about your answers.

In the report, your responses will not be identifiable, but the working group will read your responses in order to be able to use them in the work going forward.

The English version is translated by Kelly Then.

Participant

1. Name / group:
2. What is your relationship / function / in SAIH?
3. How long have you been involved in SAIH?

Content

1. Tell me what SAIH's main objectives are.
2. How was your first meeting with SAIH?
3. If you were to describe a typical SAIH activist, how would you describe the person?
4. How do you feel when you represent SAIH?
5. To explain what SAIH works with, what do you say?

6. What impression do you think others have of SAIH?
7. Is there information you received from SAIH that has caused you to change decisions at home or career orientation?
8. What do you think is the difference between SAIH and other similar organizations?
9. What is the most inspiring activity you've participated in with SAIH, locally or nationally?
10. Which part of SAIH's work with you feel that you have least knowledge about?
11. What do you think has the most listings and why?
12. How do you think SAIH conveys the organization's mission?
13. What advantages and disadvantages do you think the current name of SAIH has?
14. Do you have any other comments that you would like the workgroup to note?

Vedlegg 2

Innledende for prosjektet laget jeg en oversikt over aktiviteter for prosjektet i et Gantt diagram. Jeg har etter hvert i prosjektet fulgt opp på diagrammet og det har for meste parten gått etter planen. Der er et par aktiviteter som tok litt lengere enn regnet med, men det er til skriving av denne oppgaven. Det var viktig å ha litt oversikt over dette, da der var en del logistikk med hensyn til kommunikasjon med lokallagene. Det var en del tidsfrister jeg måtte være OBS på i februar.

Aktivitet / dato	23. sep	24.-25. okt	26. okt	01. nov	20. nov	01. des	20. des	10. jan	01. mar	30. mar	31. mar	16-17. apr	16. mai
Problemstilling og teorivalg													
Oppfølging													
Fastsettelse av mandat fra SAIH's Landsråd													
Oppfølging													
Forundersøkelse/arbeidskrav 2													
Oppfølging													
Fastsettelse av mandat og arbeidsgruppe fra SAIH's styre													
Oppfølging													
Valg av veileder, problemstilling, oppgave, metode, teorivalg osv.													
Oppfølging													
Kreativ prosess - foreslag til nye navn													
oppfølging													
Teori innskriving													
Oppfølging													
Kvalitativ undersøkelse, kartlegging av SAIH's profil													
Oppfølging													
Analyse av kvalitative data													
oppfølging													
Økonomisk redegjørelse for materielle kostnader, sekretariatet?													
Oppfølging													
Ferdiskrivning av rapport til SAIH's sakspapirer													
Oppfølging													
Innlevering av rapport til styret til SAIH til sakspapirer													
oppfølging													
SAIH årsmøte													
Oppfølging													
Ferdigskrivning av master oppgave													
Oppfølging													
Innlevering Masteroppgave på HiL													

Vedlegg 3 – Forkortelser og ordforklaring

SAIH - Studentene og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond

AU - Arbeidsutvalget

IK - Informasjonskomiteen

STaR - Students at Risk

Vedlegg 4 - Mandat for arbeidsgruppe for navnendring:

SAIH vil i styreperioden 2015/2016 ha en arbeidsgruppe som består av følgende medlemmer: Rikke Andersen (leder), Tord Grasmø, Kelly Then, En representant fra AU på hvert møte.

Grappa kan supplere seg selv og orientere Styret i etterkant.

Mandat:

Arbeidsgruppen skal i 2015/2016 jobbe med å redegjøre om SAIH bør skifte navn.

Mål:

- Skape ett nytt navn til SAIH med forankring i alle ledd i organisasjonen.
- Forslag til om SAIH bør skifte til ett nytt navn eller beholde det opprinnelige navn.

Planlagte aktiviteter:

1. En kreativ prosess med forankring ut til lokallagene og i landsrådet for å finne et nytt forslag til navn til SAIH.
2. Det skal lages en undersøkelse som skal komme fram til fordeler og ulemper ved å bytte og ved å beholde navn. Undersøkelsen skal favne bredt i alle ledd i SAIH, samt undersøke eksterne oppfatning og gjenkjennelse av det nåværende navnet.
3. Redegjørelse for økonomiske konsekvenser av et nytt design og et evt. Navnendring.
4. Ved et vedtatt navnebytte vil arbeidsgruppen gi innspill til sekretariatet i profilendringsprosessen.