



Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan vid
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
HT-2001

Det Servicedrivna Organisationsvarumärket Som Strategisk Resurs

- Ett holistiskt angreppssätt -

Handledare:
Mats Urde

Författare:
Johannes Larsson
Juuso Lindberg
Jouni Saarinen

Innehåll

I. Inledning	5
Akademiskt synsätt.....	5
Problemdiskussion.....	6
Syfte.....	8
Avgränsningar	8
Disposition.....	9
II: Metod	11
Metodologisk ansats	11
Vetenskapligt förhållningssätt	12
Konkret källkritik	14
III: Teoribakgrund	16
Tjänstemarknadsföring	16
Opåtaglighet.....	17
Sammanfallande produktion och konsumtion	17
Heterogenitet	18
Förgänglighet.....	18
Inriktningar inom tjänstemarknadsföring	18
Tjänstens kvalitet.....	18
Relationsmarknadsföring & kund retention	20
Kundmötet	20
Internmarknadsföring	21
Design av tjänster	21
Varumärkesteori	22
Brand equity	24
Positionering.....	26
Varumärken i serviceföretag	27
Erbjudandets opåtaglighet	29
Personalens deltagande.....	29
Konsumentens deltagande	29
CIM.....	30
Huvudbegrepp inom CIM.....	32
Organisationspersonlighet	32
Organisationsidentitet.....	33
Organisationsimage	33
Övriga begrepp inom CIM	34
Resurs och marknadsorientering	35
Organisationsvarumärkesidentitet	36
Organisationsvarumärkets elasticitet.....	41
Organisationsvarumärkesaffinitet.....	42
Intern organisationsvarumärkesaffinitet	44
Extern organisationsvarumärkesaffinitet.....	44
IV. Image och Identitet	45
Relationer mellan begrepp.....	45
Grundläggande syn på image inom tjänstemarknadsföring och marketing management	48
Vad kan en stark image åstadkomma?	49
Hur uppkommer extern organisationsvarumärkesaffinitet?	50
Image före köpet.....	52
Utlovad tjänst.....	53

Word of mouth.....	54
Tidigare erfarenheter	54
Image efter köpet	55
Interaktioner.....	55
Teknisk kvalitet efter köpet	56
Emotionell kvalitet efter köpet	57
Visuella aspekter.....	57
Imagens implikationer för organisationsvarumärket.....	58
Intressentanalys	59
Specifik omgivning.....	60
Generell omgivning	61
Den egna organisation	61
V. Personlighet.....	63
Intern organisationsvarumärkesaffinitet	63
Organisationsvarumärkets kärna	64
Organisationens och organisationsvarumärkets kärnvärden	65
Organisationsvarumärkets vision	66
Organisationsvarumärkets mission.....	67
Kommunikation i organisationen	68
Dimensioner av organisationens struktur	71
Komplexitet	71
Formalisering.....	72
Centralisering.....	73
Syntes av organisationsstrukturens dimensioner.....	73
Omvärlden	75
Organisationsstrukturens dimensioner och omvärld, syntes	75
Utformning av organisationsstruktur.....	76
Organisk organisation, systemsynsättet.....	76
Situationssynsättet enligt Mintzberg	77
Maskinbyråkratin.....	78
Den professionella byråkratin.....	79
Den divisionaliserade organisationen.....	80
Lärandet av organisationsvarumärkets värderingar.....	81
Personalen.....	84
Anställa den rätta personalen.....	86
Utbilda anställda att leverera god service.....	86
Erbjuda stödsystem.....	87
Behålla den bästa personalen.....	87
Organisationskultur	88
VI. Det servicedrivna varumärket som strategisk resurs	93
Resurs- och marknadsorientering, syntes	93
Det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess	96
Hypoteskedja	98
Förslag till vidare forskning	99
Pragmatism	99
Översättningar	100
Källförteckning	101

Figur index

Figur 1. Den hermeneutiska cirkeln (Alvesson 1994)	12
Figur 2. Profil och hur kvalitetsbilden uppkommer (Grönroos 1996)	19
Figur 3. Brand equity (Aaker 1991)	25
Figur 4. Resurs och marknadsorientering (Urde 1997)	36
Figur 5. Identity and image (Kapferer 1997)	36
Figur 6. Brand identity prism (Kapferer 1997)	37
Figur 7. Faktorer som skapar varumärkets identitet	39
Figur 8. Den konsekventa organisationsvarumärkesidentitetens byggstenar	40
Figur 9. Den konsekventa organisationsvarumärkesidentiteten	40
Figur 10. Organisationsvarumärkets elasticitet	41
Figur 11. Uppkomsten av organisationsvarumärkesaffinitet hos kunder	43
Figur 12. Skapande av lojalitet och rykte	48
Figur 13. Extern organisationsaffinitet i förhållande till image före och efter köpet	52
Figur 14. Modell över kundrelationer (Eiglier & Langeard, enligt Grönroos 1996)	56
Figur 15. How organisations define their mission (Strong 1997)	67
Figur 16. Mintzbergs grundmodell (1993)	77
Figur 17. Matris över de olika organisationsformerna	81
Figur 18. HRM strategy planning (Thomas 1996)	85
Figur 19. Kulturens nivåer och samspel mellan dem (Utveckling av Schein 1985)	90
Figur 20. Skilda grader av resurs och marknadsorientering när varumärket används som en strategisk resurs	93
Figur 21. Kärnans kontext i relation till resurs- och marknadsorientering	94
Figur 22. Positioneringsägget	97

I. Inledning

I detta kapitel kommer vi att ge en bakgrund till ett grundläggande problem vi ser inom ämnet företagsekonomi. Denna problematik diskuteras sedan inom vårt aktuella ämnesområde och de faktorer som visar varför detta område är intressant presenteras. Diskussionen mynnar ut i att uppsatsens syfte formuleras.

Akademiskt synsätt

Ämnet företagsekonomi är uppdelat i områdena redovisning, ekonomisk analys, finansiering, organisation samt marknadsföring. Normalt väljer studenten på tidig nivå sin inriktning, detta innebär att man vid genomgången ekonomutbildning vid Lunds universitet kan ha endast fyra veckors studier i en eller flera av dessa inriktningar. Eftersom dessa inriktningar tillhör ett och samma ämne kan man dock anta att de i ett holistiskt perspektiv hänger intimt samman. För att understödja denna tanke vill vi påminna om att ämnet företagsekonomi finns till för verkligheten, och inte tvärt om. Detta innebär att så länge man anser att universum är ett integrerat system torde, filosofiskt sett, även alla vetenskaper vara detta. När studenter skiljs från lejonparten av sitt ämne så tidigt tror vi det är lätt att tappa fokus på helheten, risken finns att man ser de olika funktionerna i en organisation som mer åtskilda än de faktiskt är.

Även om man ser på den enskilda inriktningen marknadsföring kan man se en stor teorifragmentering. Olika forskningsinriktningar skall väljas och detta lägger sedan grunden till vilka handledare som erhålls och vilken litteratur som rekommenderas. Vi vill här hävda att detta förhållningssätt riskerar att underbygga en form av *teorimyopi*, ett närsynt förhållningssätt där forskare riskerar mentala skyggglappar. Forskaren läser in sig på en inriktning och försöker utifrån inriktningens teoretiska upptäckter utveckla den rådande teoribasen, utan att med så öppna sinnen som möjligt söka relevanta teorigrunder inom angränsande inriktningar. En annan form av teorimyopi föreligger när en forskare hävdar att dennes teorier inte är kompatibla med den rådande teoribasen inom andra inriktningar. Vi hävdar, som nämnts ovan, att det företagsekonomiska ämnet utgör en helhet. Det innebär att om olika teorigrunder inte ter sig kompatibla så föreligger anomalier. Detta bör vara ett incitament till att reda ut dessa anomalier och skapa förståelse för helheten. En annan variant är när forskare inom en inriktning försöker definiera sitt område genom att tala om för forskare inom andra områden vad de bör och inte bör ägna sig åt, det vill säga en negativ definition.

Naturligtvis fyller specialiseringen en funktion i samhället. Universalgeniernas tid är förbi, vetenskapen kommer aldrig mer att bli en helhet och knappast heller det företagsekonomiska

ämnet. Vi har dock en förhoppning om att forskaren skall kunna tillämpa ett sorts systemtänkande, där man tänker igenom det system man ämnar undersöka och sedan med öppna sinnen söker efter relevanta teorier inom vilket område det vara månne.

Problemdiskussion

När vi började planera för denna uppsats var vår tanke att vi skulle försöka integrera olika teoriområden, vi antog att det skulle bli mycket svårt att skapa nya resonemang om man höll sig helt inom en rådande teoribildning. Eftersom vi i tidigare arbeten behandlat varumärkesteorier och tjänstemarknadsföring undersökte vi vad som skrivits om varumärken i tjänsteorganisationer, vilket visade sig vara ganska lite. Samtidigt är båda ämnena högaktuella. Samhället har i allt större utsträckning blivit ett tjänstesamhälle, där allt fler människor är sysselsatta inom tjänstesektorn och allt fler varuproducerande företag har fått en ökad förståelse för att deras erbjudande utöver en ren fysisk produkt även består av ett antal opåtagliga tjänster. Ordet varumärke har blivit något av ett "buzz word" och används frekvent i samhällsdebatten. Det är inte längre bara ett redskap i företags marknadsföring, i dag är både institutioner och många personer medvetna om sina varumärken, vilka ofta används synonymt med själva organisationen. På senare tid har även varumärket kommit att symbolisera själva den kapitalistiska tanken, framförallt genom Naomi Kleins bok *No Logo*. Varumärket har alltså kommit att beteckna allt mer sedan begreppet först populariserades inom marknadsföringen på 50-talet.

Dessa fakta gjorde att vi beslutade oss för att undersöka olika aspekter av varumärkesbyggande som är specifika för serviceföretag med långa kommunikationskedjor (långa kommunikationskedjor är ett resultat av en viss grad av komplexitet i organisationsstrukturen (s. 72), enkelt uttryckt intresserar vi oss endast för större företag). Kräver ett långsiktigt varumärkestänkande en annorlunda strategi när man inte i samma utsträckning kan förlita sig på produktkommunikation? Är varumärket rent av en viktigare tillgång då kunden har små möjligheter att undersöka erbjudandets kvalitet? I vilken grad är de rådande tjänstemarknadsföringsteorierna gällande/tillräckliga när varumärket skall utvecklas till en strategisk resurs?

Under vårt informationssamlade om varumärken kom vi via identitetsbegreppet även in på *corporate identity management* (CIM). Detta är en teoribildning som levt vid sidan av varumärkesteorier och sökt sig fram längs delvis andra vägar. Eftersom vi är studenter inom marknadsföring har vi aldrig behandlat CIM i undervisningen, då detta är en inriktning som vuxit fram inom designskolan, och sedan framförallt utvecklats ur ett organisationsperspektiv. Vi anser dock att utvecklingen inom varumärkesteorier och CIM har fört dessa inriktningar så nära varandra att det är svårt att ignorera de synergieffekter som ett ömsesidigt utbyte kan medföra.

När vi undersökt de tre huvudinriktningarna för vårt arbete såg vi att de alla kunde uppvisa drag av det vi kallar teorimyopi. Inom varumärkesområdet har forskarna alltmer intresserat sig för varumärkets interna aspekter, man ställer upp hypoteser om att organisationen kan uppnå fördelar om personalen på organisations-, grupp- och individnivå identifierar sig med organisationens och varumärkets värderingar. När dessa hypoteser skall undersökas kan man dock få intrycket att forskarna försöker ”uppfinna hjulet en gång till”. Inom organisationsteori har man mångårig erfarenhet av att studera dessa interna processer, ändå har vi inte kunnat se att varumärkesforskarna har dragit nytta av studierna utan väljer att hänvisa inom sitt eget område. CIM traditionen har däremot använt sig av de flesta av organisationsteorins koncept. Här har den interna aspekten kombinerats med den externa kommunikationen, dock anser vi att den marknadsorientering som normalt återfinns inom marknadsföringen saknas. Runt identitetskonceptet råder även stor begreppsförvirring vilket medför att man ständigt måste definiera de begrepp man använder. Detta har föranlett ledande forskare inom området att försöka definiera identitet och dess handhavande i det s.k. *Strathclyde Statement* (s. 32). Tyvärr innehöll denna definition även en negativ definition, där det uppgavs vad varumärkesforskare inte bör ägna sig åt. Inom tjänstemarknadsföringen upplever vi att många forskare har en onödig fokusering på att erbjudandet måste bestå av en tjänst. Kanske finns risken att man tappar marknadsorienteringen när man utgår ifrån att en tjänst skall levereras, i stället för den kombination av påtagligheter och opåtagligheter som bäst uppfyller kundens behov. Vissa förespråkare för relationsmarknadsföring förfäktar även att detta är ett paradigm som inte är förenligt med marketing management-skolan (Grönroos 1999).

Dessa, i våra ögon negativa, aspekter har medfört att vi eftersträvar ett öppnare förhållningssätt till teorierna i vårt arbete. Vi har valt tre huvudinriktningar som vi vet har förklaringsvärde för vårt syfte och ämnar undersöka vilka styrkor och svagheter dessa har samt hur de starka koncepten kan kombineras för att uppnå synergieffekter. Samtidigt försöker vi att under arbetets gång hålla våra sinnen öppna för nya influenser och följa upp relevanta spår som kan tänkas dyka upp vid inhämtande och tolkning av information. För att undvika att fastna i ett för trångsynt tjänstemarknadsföringstänkande väljer vi de relevanta organisationstyperna efter om de har en hög grad av opåtagligheter i sitt produkt erbjudande. Detta innebär att de organisationer vi intresserar oss för mycket väl kan ha fysiska produkter i sitt erbjudande men att det samtidigt innefattar en processliknande transaktion. Att inte kunna dra en klar gräns för vilka organisationer ett arbete kan vara relevant kan naturligtvis ses som en nackdel. Vi vill dock påminna om att det i verkligheten finns ett kontinuum från opåtagligt till påtagligt, och vi anser att det skulle vara en större nackdel för detta arbete att fastna i en diskussion om vad en tjänst egentligen är. Man får från fall till fall avgöra om våra resonemang kan vara aktuella för en specifik organisation.

Nästa fråga blev huruvida arbetets samlande begrepp skulle vara *corporate branding* eller *corporate identity management*. Vi anser nämligen att områdena i princip skulle kunna smältas samman då de i sin senaste utveckling behandlar samma områden, fastän med olika resultat. Vårt val föll på *corporate branding* då detta koncept uppvisar mindre begreppsförvirring inom akademien, är mer pedagogiskt användbart, är mer kontemporärt,

samt betonar den marknadsorientering som vi anser vara grundläggande. Detta resonemang utvecklas under uppsatsens gång.

Vi har alltså trots vår förmodade teoriöppenhet inordnat detta arbete under en skolbildning. Detta anser vi emellertid inte vara ett problem, i vårt resonemang om teorimyopi var inte tanken att forskaren inte kan skriva inom en teoribildning, utan att denne måste vara öppen även för andra influenser.

Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka hur en organisation med en hög grad av opåtaglighet i produkt erbjudandet och långa kommunikationskedjor kan utveckla sitt organisationsvarumärke som en strategisk resurs.

Avgränsningar

Vi kommer i detta arbete endast att behandla en organisations organisationsvarumärke (corporate brand). Problematiken att i en tjänstebaserad organisation föra in flera varumärken kommer inte att tas upp. Inte heller de problem som kan uppstå vid strategiska allianser eller uppköp kommer att utforskas.

Disposition

Kapitel

I

I detta kapitel kommer vi att ge en bakgrund till ett grundläggande problem vi ser inom ämnet företagsekonomi. Denna problematik diskuteras sedan inom vårt aktuella ämnesområde och de faktorer som visar varför detta område är intressant presenteras. Diskussionen mynnar ut i att uppsatsens syfte formuleras.

Kapitel

II

Här behandlas den metod som vi har valt att använda oss av. Vi visar vilka vetenskapliga avvägningar vi har gjort samt hur vi rent praktiskt har gått tillväga. Vår förhoppning är att läsaren skall kunna följa arbetets gång genom denna text, och på så sätt bedöma vårt arbete och skapa sina egna tolkningar.

Kapitel

III

För att skapa förståelse för vårt problemområde avser vi att i detta kapitel ge en bakgrund till de tre teoretiska pelare som detta arbete vilar på; tjänstemarknadsföring, varumärkest teori samt corporate identity management. Teoribeskrivningarna är inte kompletta och detta har heller inte varit tanken, den läsare som önskar en mer gedigen genomgång av ett område kan med fördel vända sig till de aktuella källorna. I stället vill vi påvisa de utvecklingstendenser som har karakteriserat respektive inriktning och problematisera de koncept som har uppstått.

Kapitel

IV

Image och identitet behandlas utifrån deras roller som bärare av företagets personlighet. För att kunna bygga ett starkt organisationsvarumärke krävs det att den identitet som en organisation visar utåt uppfattas på ett konsekvent sätt av dess intressenter. Vi skall undersöka vilka processer som påverkar intressenternas image av organisationen, samt hur en extern organisationsvarumärkesaffinitet kan skapas utan att organisationen förlorar kontrollen över sitt organisationsvarumärke.

Kapitel

V

I denna del kommer vi att beskriva de bakomliggande faktorer som ger upphov till en konsekvent organisationsvarumärkesidentitet. Vi anser att organisationens strukturer, dess utformning, lärandet och personalen är viktiga för att skapa förståelse om hur dessa håller ihop med hjälp av organisationskultur. Vi anser att kommunikation utgör en viktig del i studerandet av dessa faktorer och den behandlas därför först.

Kapitel VI

Här sammanfattar vi resultaten av vårt arbete. Uppsatsens syfte relateras till de resonemang som har förts under arbetets gång. Graden av resurs- respektive marknadsorientering i olika typer av organisationer diskuteras och en modell som beskriver det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess presenteras. Slutligen lägger vi fram vår hypoteskedja och ger förslag till framtida forskning.

II: Metod

Detta kapitel behandlar den metod som vi har valt att använda oss av. Vi visar vilka vetenskapliga avvägningar vi har gjort samt hur vi rent praktiskt har gått tillväga. Vår förhoppning är att läsaren skall kunna följa arbetets gång genom denna text, och på så sätt bedöma vårt arbete och skapa sina egna tolkningar.

Metodologisk ansats

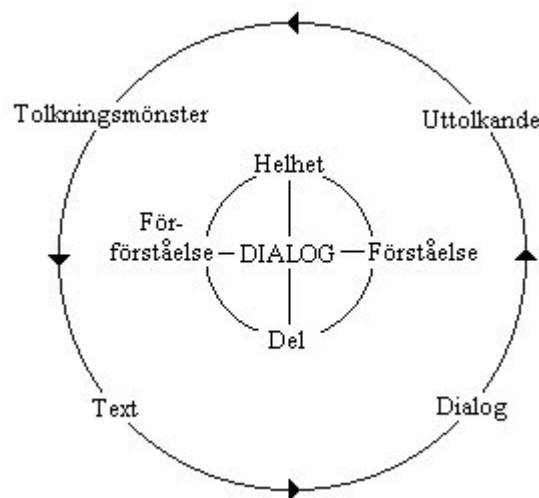
Vi har valt att skriva detta arbete helt utan egna empiriska undersökningar. Denna typ av deduktiv ansats är inte vanligt förekommande inom det företagsekonomiska ämnet, där en mycket föränderlig värld ofta innebär krav på färsk observationer. Anledningen till att vi ändå väljer denna ansats är att vårt syfte är teoriutvecklande, vilket kräver genomgång av ett stort antal källor. När vi har studerat kandidat- och magisteruppsatser, vilka skrivs under en tioveckorsperiod, har vi inte kunnat hitta något fall där en stark teoretisk utveckling kombineras med en stark empiri. Ofta skapas en grundläggande teoretisk referensram som sedan följs upp av en mer gedigen empirisk undersökning. Som tidigare sagts är företagsekonomi ett ämne för verkligheten, men vi anser att även studenter inom grundnivån måste kunna få en chans att bidra till ämnets teoretiska utveckling. I de fall där en mer teoriutvecklande ansats eftersträvas brukar de empiriska bidragen ofta bestå av så kallade illustrationsfall. Dessa illustrationsfall presenteras som ett stöd för det man vill säga, ofta i pedagogiskt syfte, men dock utan att någon gedigen studie av det aktuella fallet föreligger. Detta tillvägagångssätt ser vi som mycket riskabelt och vetenskapligt tvivelaktigt. Om man har teoretiska tankegångar, vilka man inte har tid eller möjlighet att undersöka på ett grundligt sätt, är risken uppenbar att illustrationsfallen endast blir ett försök att rättfärdiga dessa tankegångar. Det är inte svårt att finna uppsatser där de mest uppenbara och tillrättalagda exemplen från verkligheten lyfts fram för att illustrera en teori. På detta sätt skapas lätt en övertro till icke bevisade teorier med hjälp av pedagogiska idealbilder, även om detta inte var syftet. Om en mer grundläggande studie görs kan man ändock ofta ifrågasätta generaliserbarheten vad gäller teoriutvecklingar som berör stora delar av en organisation, då det är mycket svårt att rensa för störningsvariabler. Vi anser att samhällsvetenskaper ofta resulterar i en sanning som gäller i ett specifikt fall vid en specifik tidpunkt.

När vi försvarat vårt val att inte själva samla in empiriskt material blir nästa fråga vilket tillvägagångssätt vi tänker använda oss av. För att göra detta skulle vi vilja använda en analogi i form av ett pussel. Utifrån olika teoribildningar har vi plockat olika teorifragment som vi anser ha ett starkt förklaringsvärde, dessa fragment kan ses som en pusselbit. Denna pusselbit är hämtad ifrån kända och välrenommerade forskare inom sitt område. När vi får tag

på pusselbiten har den blivit testad i forskarens egna undersökningar och accepterad av den akademiska världen. Självklart finns det alltid kritiker mot teoridelarna, och vårt eget förhållningssätt måste naturligtvis vara kritiskt, men detta är vetenskap så god som den kommer (åtminstone inom samhällsvetenskap). Det vi sedan försöker göra är att sätta ihop dessa delar till ett så fullständigt pussel som möjligt. Det är i fogarna mellan pusselbitarna som delarna av vårt teoribidrag skapas, för att sedan mynna ut i en helhet som förhoppningsvis är större än dess delar. Detta innebär att både fogarna och helheten måste genomgå ett vetenskapligt test. Eftersom vi redan konstaterat att vi saknar resurser för att genomföra denna undersökning kommer vi i stället att utforma hypoteser. De olika fogarna bildar en hypoteskedja som sedan mynnar ut i en mer komplex hypotes i form av en modell, vårt pussel. Att genomföra de erforderliga undersökningarna lämnar vi sedan till ett framtida arbete.

Vetenskapligt förhållningssätt

I detta arbete har vi relaterat den nyfunna litteraturen till den tidigare kunskapsbasen som vi besitter. Vi ser detta som ett hermeneutiskt inslag av växling mellan förståelse och förförståelse, del och helhet.



Figur 1. Den hermeneutiska cirkeln (Alvesson 1994)

Hermeneutiken grundar sig på studerandet av litterära texter och förståelsen av dessa (Alvesson 1994). Vi anser att den hermeneutiska modellen fungerar väl vad gäller källkritik, men också som ett metodologiskt inslag i vår uppsats. Hermeneutiska idéer används ofta i källkritiksammanhang. Detta för att kunna objektiviera texter, som hermeneutiker väljer att kalla det, dvs. att arbeta bort subjektiva bedömningar. För att åstadkomma detta är det viktigt att pendla mellan del och helhet för att på så sätt kunna bedöma källans värde. I princip

innebär detta pendlande att man försöker se de bakomliggande orsaker som har påverkat textens utformning, t.ex. rådande ekonomiska, politiska och sociala förhållanden, eller författarens syn på ämnet (Alvesson 1994). I vårt fall innebär denna objektiviserande hermeneutik att vi har bedömt källans värde genom att pendla mellan texten och den referensram den har skrivits i. I praktiken innebär detta att texter har jämförts med liknande litteratur och bedömts enligt gemensamma normer, exempelvis när och i vilken publikation källan har publicerats och om den har förekommit i referenser.

Vi har även pendlat mellan förståelse och förförståelse. För att kunna studera litteraturen måste man ha förförståelse vilken i sin tur utgör ett hinder till ny förståelse (Alvesson 1994). För att kunna komma över detta måste ny information knytas till en existerande referensram, och successivt skapa förståelse för det ”främmande” referenssystemet. I praktiken innebär detta att vi har utnyttjat befintlig litteratur från en företagsekonomisk disciplin och knutit denna till en annan teoriinriktnings referensram.

Denna kärna utgör våra källkritiska normer avseende vår teorilitteratur. I vårt arbete har vi försökt att förklara samband mellan olika företagsekonomiska discipliner. Syftet har varit att se hur olika discipliner kan kombineras med varandra, utan att sätta specifika gränser för de delar av företagsekonomi som kan tänkas passa till våra hypoteser. I den hermeneutiska cirkeln motsvarar tolkningsmönstren denna process. Vi har velat knyta teorier till andra teorier för att se huruvida kombinationer av dessa kan skapa intressanta idéer kring varumärkestänkandet. Tolkningmönstret skall vara konsekvent, vilket vi har försökt att uppnå genom resonerande hypoteser. Med text menar man det som läses och reflekteras över. Det innebär att man skall kunna reflektera ny data mot den gamla och sälla bort det som inte behövs. Texten i sig är neutral till läsaren, och meningen växer från texten genom en tolkningsprocess.

I den hermeneutiska cirkeln innebär dialog att man förhåller sig neutral och öppen till texten. Vi har försökt att se texten som något vi kan ha en dialog med, även i hypotesbyggandet. Genom att förhålla oss neutrala till texterna och se bakom deras respektive ämnesgränser har vi kunnat integrera dessa och få förståelse om dem. Medan vi har läst texter har vi gjort deltolkningar och knutit ny fakta till den gamla referensramen.

Enligt de hermeneutiska principerna är våra hypoteser endast våra tolkningar av teorier och dessa hypoteser kan förändras om ny fakta som påverkar deltolkningar uppstår. Detta implicerar att det finns öppenhet för multipla tolkningar av andra som läser texten. Vi tycker dock att vi måste kunna stå bakom de byggda hypoteserna och vara pragmatiska vad gäller hypotesernas användbarhet i verkliga livet, trots att hermeneutiken utgår ifrån öppen tolkning av andras texter. Vi har försökt att se de hermeneutiska idéerna som vägvisare för att studera texter och sätta dem i lite andra sammanhang än normalt. Vi anser att det vore naivt att försöka följa det hermeneutiska mönstret till sitt sista moment och tolka texter i oändlighet. Dels är texterna tolkbara endast till en viss gräns eftersom de har en stark verklighetsanknytning, dels skulle det finnas risk att man tappar fokus på det som man gör. Vi

har nöjt oss med att lägga fram resonerade hypoteser och försöka få läsaren övertygad om deras innehåll.

Konkret källkritik

Vi har studerat ett antal olika källor för att finna stöd till påståenden som har hittats i andra källor. Vissa påståenden eller teorier har således avfärdats som inaktuella om ingen relevans till den ställda hypotesen har funnits. Mycket av vårt hypotesbyggande handlar således om källkritik.

Rent praktiskt har vi sökt mycket litteratur i elektroniska källor. Detta innebär att vi har studerat olika databaser via internet. Samtidigt som internet gör inhämtningen av artiklar och annan material mycket lätt, blir problemet att man är begränsad till nyare publikationer, dvs. artiklar som är äldre än några år finns sällan tillgängliga, utan måste letas fram från biblioteket. Fördelen med att hämta artiklar i elektronisk form är att de är ofta färskare och representerar den senaste forskningen. Man kan dock ha svårigheter att bedöma deras teoretiska och akademiska tyngd, eftersom referenser till dessa artiklar inte alltid har hunnit uppkomma. Vad gäller elektroniska källor, så har vi litat på ett par stora kataloger, som är tillgängliga för studenter. Från dessa kataloger har man nått i stort sett samma publikationer, och fler där till, som finns i bibliotekskatalogen. Vad gäller äldre, tryckta källor har vi vänt oss till de traditionella ställena, dvs. olika bibliotek.

De ovan nämnda faktorerna kan dock göra det svårt att bedöma dessa källor. Vi anser att vi har kunnat sälla bort uppenbart irrelevanta källor som inte har bidragit med något till det studerade ämnet. Sedan har vi i vår grundstomme försökt hålla oss till välrenommerade forskare med erkänd auktoritet inom sitt område, för att sedan spetsa teorierna genom att även tillåta mindre namnkunniga forskare. Vi har dock inte gjort några djärvare val av författare i detta arbete, alla artiklar har återfunnits i de stora europeiska och amerikanska "journals". Vi vill dock poängtera att vi även läst en del artiklar ifrån konsultbranschens publikationer. Trots att detta inte är något vi bygger vidare på har vi kunnat konstatera att våra tankegångar även är synnerligen aktuella i näringslivet.

Vi har använt oss mycket av databasen *Emerald*, som Lunds universitet prenumererar på. Denna databas har varit ett mycket effektivt medel när nya ämnesområden uppdagats för oss och har gjort det möjligt att erhålla det senaste inom forskningsfronten. Databasen är baserad i Bradford i England och vi har kunnat se att många av dess artiklar är från Storbritannien. I utbudet ingår *European Journal of Management* och flera andra stora europeiska journals, med detta som utgångspunkt antar vi att de europeiska forskarna finns representerade i databasen, och förmodar att vi delar vårt intresseområde med många brittiska forskare. Kanske är det även lättare för briter att bli publicerade, exempelvis av språkliga skäl, detta faller dock utom ramarna för vår källkritik. Det som vi framförallt reagerat på är istället svårigheten att hitta amerikanska forskare inom vissa delområden. Vi har sökt i de stora

amerikanska journals på biblioteket och funnit en del, men inte alls i paritet med den europeiska representationen. Hade vi haft en motsvarande amerikansk databas tror vi dock att situationen hade varit en annan.

Vad gäller avhandlingar så har vi endast haft tillgång till de som är skrivna vid svenska universitet, detta på grund av den uppenbara svårigheten att erhålla dylika från utlandet under den föreskrivna perioden. Sägas bör dock att större forskare än vi också har dessa problem. I de brittiska artiklarna finns vanligen en majoritet av brittiska källor, ett par europeiska samt de mest uppenbara auktoriteterna ifrån U.S.A. Kanske kan man här skönja en form av geografisk myopi, även denna diskussion faller dock utanför detta kapitel.

III: Teoribakgrund

För att skapa förståelse för vårt problemområde avser vi att i detta kapitel ge en bakgrund till de tre teoretiska pelare som detta arbete vilar på; tjänstemarknadsföring, varumärkest teori samt corporate identity management. Teoribeskrivningarna är inte kompletta och detta har heller inte varit tanken, den läsare som önskar en mer gedigen genomgång av ett område kan med fördel vända sig till de aktuella källorna. I stället vill vi påvisa de utvecklingstendenser som har karakteriserat respektive inriktning och problematisera de koncept som har uppstått.

Tjänstemarknadsföring

Enligt Zeithaml *et al* (1985) har tre antaganden präglat litteraturen inom tjänstemarknadsföring. Det första antagandet är att det finns ett antal faktorer som skiljer tjänster från produkter. De fundamentala skillnaderna mellan tjänster och produkter är enligt forskarna att tjänster är opåtagliga (intangible) (Regan, Rathmell, Shostack, Bateson, Berry, enligt Zeithaml *et al* 1985, Lovelock 1981, Booms & Bitner 1981), produktion och konsumtion av tjänster sammanfaller (inseparability) (Regan, Grönroos, Carmen & Langeard, Upah enligt Zeithaml *et al* 1985), tjänster är heterogena (heterogeneity) (Knisley, Langeard *et al.* enligt Zeithaml *et al* 1985) och att tjänster är förgängliga (perishability) (Bessom & Jackson, Thomas enligt Zeithaml *et al* 1985). Av dessa faktorer har forskare varit eniga om att tjänsternas opåtaglighet är den mest fundamentala faktorn som skiljer tjänster från produkter (Zeithaml *et al* 1985). Det andra antagandet är att dessa specifika karaktärer innebär att marknadsförare av tjänster möter problem som marknadsförare av produkter inte möter, och detta leder till det tredje antagandet, att problemen inom tjänstemarknadsföring kräver specifika lösningar – strategier för marknadsföring av produkter räcker inte till. I detta arbete försöker vi dock förbise dessa antaganden i den bemärkelsen att vi utgår ifrån att ett företag erbjuder sina kunder en lösning som hamnar på ett kontinuum opåtaglig – påtaglig, vare sig det rör sig om en renodlat tjänst eller produkt, och därmed kommer vi att integrera lämpliga teorier från såväl produkt- som tjänstemarknadsföring för att få en ökad förståelse för möjliga problem.

De grundläggande egenskaper som skiljer tjänster från produkter har skapat problem vid marknadsföring av tjänsterna. Nedan beskriver vi varje egenskap var för sig och även de problem som litteraturen har kopplat till respektive egenskap, samt möjliga lösningar som forskarna givit till dessa problem.

Opåtaglighet

Tjänsternas opåtaglighet beror på att tjänsterna oftast är processer istället för en fysisk produkt och därmed är personal och kunder i hög grad delaktiga i produktionen. Detta faktum kan leda till ett problem angående tjänstens kvalitet. Eftersom kunden inte kan vara säker på tjänstens kvalitet innan han har konsumerat den, är han beroende av företagets reklam och word of mouth-kommunikation samt den image som han har om företaget före köpet, vilket innebär en ökad risk för kunden. Andra problem som forskare har identifierat när det gäller tjänstens opåtaglighet är svårigheten att kunna lagra, kommunicera och prissätta tjänster.

Under de senare åren har dock den opåtagliga egenskapen av tjänster minskat kraftigt i betydelse; många tjänsteföretag har blivit alltmer beroende av teknologi och utrustning, vilka har gjort tjänsteerbjudandet mer påtagligt. Å andra sidan har även många företag som producerar och/eller säljer varor förstått att deras lösning till kunden även består av opåtagliga aspekter (Wright 1995). Dessa faktorer har bidragit till en ökad förståelse för att det inte längre är relevant att behandla företag som antingen tjänste- eller produktföretag. Analysen borde istället ha sin utgångspunkt i ett kontinuum påtaglig – opåtaglig, där erbjudandet bestäms av kundens förväntningar, och är en kombination av påtagliga och opåtagliga aspekter. Faktum är att för kunden är tjänstens opåtaglighet av mindre betydelse då denne ofta är indifferent om han får lösningen till sitt problem i form av en påtaglig produkt, en opåtaglig tjänst eller en kombination av dessa två. Detta verkar dock vara något som marknadsförare ofta har glömt bort och istället för att förutsättningslöst ge en lösning till kundens behov har de varit begränsade till antingen produkt eller tjänst istället för att komplettera dessa med varandra. Detta kan vara ett resultat av bristande kommunikation; företagsledningen får inte feedback från kundkontaktpersonal om kundens önskemål och kan därmed ej anpassa de interna processerna på ett sådant sätt att dom resulterar i en av kunden efterfrågad lösning.

Sammanfallande produktion och konsumtion

Att produktion och konsumtion av tjänster sammanfaller innebär att tjänsterna först köps och sedan produceras och konsumeras samtidigt. Det faktum att produktion och konsumtion av tjänster sammanfaller gör att kunderna är delaktiga i produktionen (Booms & Nyqvist 1981). Detta innebär vissa problem för företaget. Oavsett hur väl företaget kan producera och överföra tjänsten till kunden, är kundens uppfattning om tjänstens i hög grad beroende av kunden själv. Ett annat liknande problem har sin grund i att andra kunder är delaktiga i produktionen, vilket innebär att de påverkar den enskilde kundens uppfattning om tjänsten.

Heterogenitet

Tjänsternas heterogenitet beror på att de ofta produceras av människor, och en människas prestation kan variera från dag till dag. Vid upprepade köp av tjänster kan kunden bli bemött av olika anställda med olika sätt att skapa tjänsten. Även kundens eget beteende kan variera från dag till dag (Zeithaml *et al* 1985). Detta innebär att det ofta är svårt att standardisera och kontrollera kvaliteten hos tjänsterna (Booms & Bitner 1981). Dessa faktorer kan leda till att kunden uppfattar risken vid köp av en tjänst som högre än vid köp av en produkt. En lösning till detta problem är att låta interaktionen från företagets sida ske via en maskin eller en annan teknisk utrustning och på det sättet åstadkomma en ökad homogenitet. Nackdelarna med detta förfarande är dock uppenbara.

I vårt arbete är vi intresserade av vad företaget kan göra för att kunna erbjuda en mer homogen tjänst och om det är alltid önskvärt att ha en homogen tjänst. I vissa fall krävs kanske mer anpassningsförmåga i form av en mer heterogen tjänst för att kunna leverera det som kunden vill ha, vi ämnar även beskriva vilka krav detta ställer på organisationen.

Förgänglighet

Sasser och Bateson (enligt Zeithaml *et al* 1985) har uppmärksammat att tjänsternas förgänglighet gör det svårt att inventera dem. I praktiken innebär detta att en tjänst, t.ex. ett hotellrum som inte är använt har gått förlorat. Den största enskilda faktorn som leder till problem är att efterfrågan varierar från dag till dag och att det är svårt att ta fram pålitliga prognoser. På grund av det här problemet har det utvecklats teorier som behandlar hur företaget kan justera utbudet till den fluktuerande efterfrågan (Lovelock 1981).

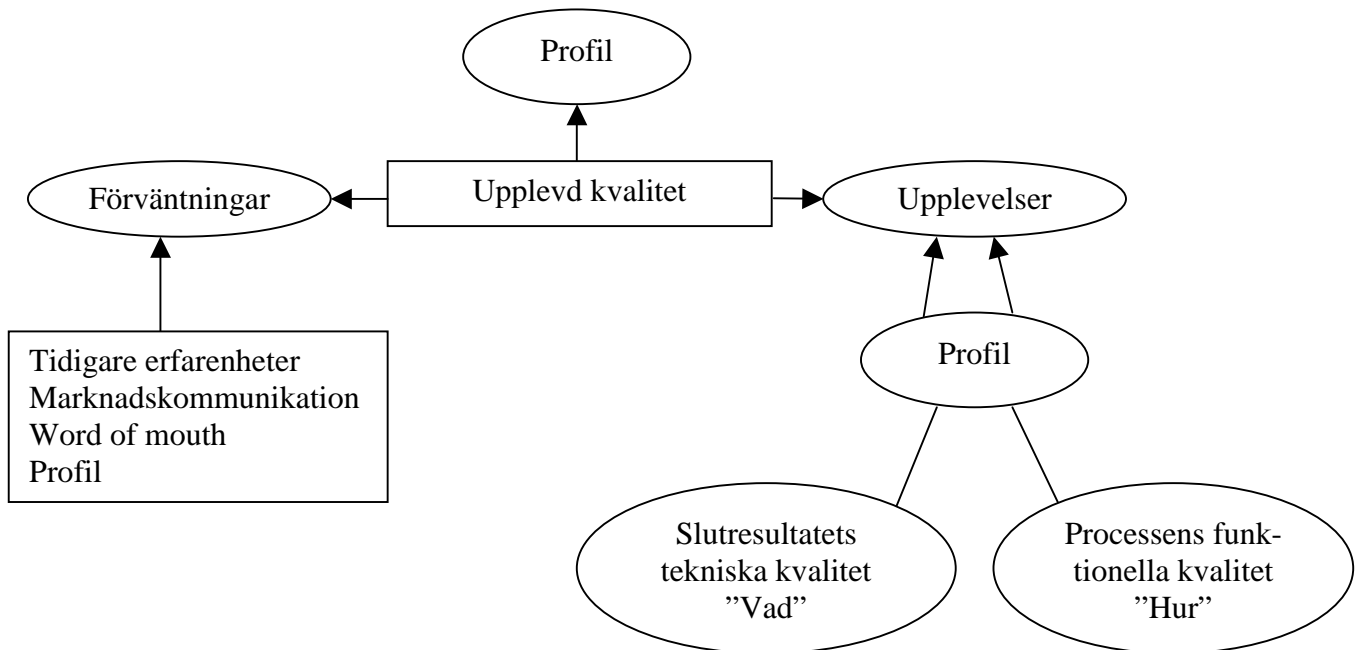
Inriktningar inom tjänstemarknadsföring

För att lösa de ovan beskrivna problemen har forskare presenterat olika teoretiska lösningsmodeller. Vi skall nu presentera de inriktningar som är relevanta för vårt arbete.

Tjänstens kvalitet

Det område inom tjänstemarknadsföring som har rönt störst intresse bland forskare är teorier om tjänstens kvalitet (Fisk, Brown & Bitner 1993). Att tjänstens kvalitet har fått så stor uppmärksamhet är beroende av att alla de fyra egenskaperna som skiljer tjänster från produkter medför kvalitetsrelaterade problem. Grönroos (1996) skriver att kundens uppfattning om tjänstens kvalitet är beroende av skillnaden mellan kundens förväntningar om tjänsten och kundens upplevelse av den aktuella tjänsten. Kundens förväntningar om tjänsten påverkas av kundens tidigare erfarenheter av företaget, företagets marknadskommunikation,

word of mouth-kommunikation samt den profil (kundens uppfattning av företaget) som kunden har innan interaktionen. Kundens tjänsteupplevelse består av två delar: teknisk kvalitet (lösning till kundens problem) och funktionell kvalitet (hur företaget levererar lösningen till kunden), vilka tillsammans är grunden till en annan profil, det vill säga hur kunden uppfattar företaget genom dess tjänst. Den upplevda kvaliteten bildar slutligen en ny profil, som är kundens helhetsuppfattning om företagets tjänst. Detta visar vi i modellen nedan.



Figur 2. Profil och hur kvalitetsbilden uppkommer (Grönroos 1996)

Denna modell har sin utgångspunkt i kunden, och beskriver hur kunden upplever kvalitet. Modellen säger dock inget om vad organisationen måste göra för att kunna nå upp till den kvaliteten som kunden förväntar sig.

Parasuraman, Zeithaml och Berry (1985) har skapat en modell som betraktar kvaliteten ur organisationens perspektiv. Denna GAP-modell identifierar möjliga skeden i tjänsteproduktionen som kan leda till att kundens förväntningar inte kan uppfyllas. Modellen har blivit betydelsefull för många forskare men framförallt för många praktiker, eftersom modellen gör det lätt att identifiera de olika problemområden som kan finnas i organisationen, och även erbjuda lösningar till dessa problem. Modellen definierar tio faktorer som den av kunden upplevda tjänstekvaliteten innehåller. Dessa faktorer har senare varit grunden till det första mätinstrumentet, Servqual, (Parasuraman *et al* 1988) som kan användas vid mätning av tjänstens kvalitet. Instrumentet använder följande begrepp som faktorer med vilka man kan mäta tjänstens kvalitet: pålitlighet (reliability), bemötande (responsiveness), säkerhet (assurance), empati (empathy) samt påtaglighet (appearance).

Tjänstemarknadsföringsteorier behandlar kvalitet som kvaliteten i den produkt som kunden erhåller samt kvaliteten av servicemötet. Eftersom tjänstens eller servicemötets kvalitet inte kan uppfattas i förväg, anser vi att dessa teoriers användningsområde är begränsade till befintliga kunder. Vi anser att kvalitetsbegreppet även borde ta hänsyn till övrig kommunikation (både utåt till intressenter och internt till personal) förutom den vid transaktionstillfället, och på det sättet påverka intressenternas image av företaget.

Relationsmarknadsföring & kund retention

I början av 1980-talet uppmärksammades att det inte var tillräckligt att endast försöka skaffa nya kunder till företaget, utan att det även var av största vikt att kunna behålla sina existerande kunder. Detta eftersom man kunde bevisa att det var mycket billigare att behålla en existerande kund istället för att skaffa en ny kund. Syftet med relationsmarknadsföring blev således att försöka skapa långsiktiga kundrelationer (lojala kunder) och värna om dessa. Detta skulle bidra till ömsesidig nytta för såväl kunden (reducerat risk vid köp av en opåtaglig tjänst) som för företaget (bättre lönsamhet i form av minskade marknadsföringskostnader). Det bör dock poängteras att när man skall väcka intresse hos sin målgrupp och för att åstadkomma förstagångsförsäljning måste företaget använda traditionell marknadsföring innan det blir aktuellt med relationsmarknadsföring.

Kundmötet

Forskare som Carlzon (1987) och Bitner (1990) förstod betydelsen av kundmötet för att skapa nöjda och lojala kunder och påverka kundernas uppfattning om tjänsters kvalitet. Forskning inom området är idag delad i tre inriktningar (Fisk, Brown & Bitner 1993). Den första inriktningen innefattar styrningen av interaktion mellan kund och organisationens personal och hur kunderna värderar kundmötena. Den andra inriktningen omfattar kundens medverkan vid kundmötet samt kundens roll i tjänstens produktion och överföring. Detta behandlas inom consumer behaviour skolan, och vi kommer inte att behandla denna aspekt mer utförligt i vårt arbete. Den tredje inriktningen beskriver hur företagets påtagliga attribut och fysiska miljö påverkar kunders uppfattning om kundmöten. Eftersom vi i detta arbete har ett organisationsperspektiv, är vi särskilt intresserade av de processer som företaget själv kan påverka. Dessa är i detta fall styrning av interaktionen samt förekomsten av påtaglighet och utformningen av den fysiska miljön på ett sätt som ger konkreta antydningar om det som företaget erbjuder.

Internmarknadsföring

Syftet med internmarknadsföring är att företaget måste kunna marknadsföra sina tjänster till sin egen personal först, innan man kan marknadsföra dem utåt till kunder. Det gäller således att dels skapa förståelse för företagets värderingar och kunskap om företagets tjänster bland företagets personal och dels motivera och få personalen att vara nöjd med sitt arbete. För att lyckas med detta krävs att man använder marknadsföringsredskap internt. Genom att påpeka att varje person inom företaget har ett kundansvar skapas synsättet att detta inte endast är en uppgift för personalen som är delaktig i kundmötet.

Design av tjänster

Design av tjänster innebär att då tjänster ofta är processer, måste man noggrant planera alla faser som ingår i processen, annars blir det svårt att nå en önskvärd tjänstekvalitet. Det som gör design av tjänster viktigt är det faktum att de personer som deltar i processen har en stor påverkan på den slutgiltiga tjänsten, och för att kundens förväntningar skall kunna tillfredsställas måste personalen ha klara riktlinjer om vad som förväntas av dem vid olika faser i processen.

Sammanfattningsvis kan vi säga att tjänstemarknadsföringslitteratur traditionellt har haft sin styrka i att sätta kunden i fokus. Kännetecknande för inriktningen har även varit målet att försöka skapa långsiktiga kundrelationer och därigenom skapa ömsesidig nytta för såväl kunden som organisationen. Därutöver erbjuder tjänstemarknadsföring högt förklaringsvärde för personalens betydelse vid skapandet av tjänster med hög kvalitet, i interaktion med kunden via servicemöten. Det som forskare inom tjänstemarknadsföring verkar vara överens om är att det bästa sättet att skapa långsiktiga kundrelationer är att erbjuda tjänster med en kvalitet som motsvarar kundens förväntningar.

Varumärkest teori

Den amerikanska organisationen *The American Marketing Association* (www.ama.com 2001) har definierat ett varumärke på följande sätt:

A name, term, sign, symbol or any other feature that identifies one seller's product or service as distinct from those of other sellers.

Varumärket har dock kommit att bli så mycket mer än ett namn eller en logo. Kategorin "any other feature" innehåller så mycket att denna definition får slagsida och blir vilseledande. Vi föredrar därför den definition som utarbetats av de Chernatony & Dall'Olmo Riley (1999):

"The brand is a complex entity linking manufacturers' activities with perceptions in consumers' minds."

Denna definition kan tyckas allmänt hållen och att den ger en diffus bild av varumärket. Det är dock det som vi anser är dess styrka. Den försöker inte konkretisera något som inte kan konkretiseras i en mening, samtidigt som den implicerar att varumärket består av komplexa processer hos organisationen, dess målgrupp samt i samspelet mellan dessa.

Forskningen inom *brand management*-området är fragmenterad och en dominerande teoribildning saknas. I den litteratur som kom under 1980-talet avhandlades varumärket ur marknadsförarens, marknadsundersökarens, reklammannens och managementkonsultens perspektiv. Vanligtvis behandlades varumärket här ur en traditionell *marketing management*-perspektiv, där varumärket lyfts fram som en viktig del i marknadsföringsmixen. Det saknades dock ofta en genomgripande analys om vad som konstituerar en framgångsrik varumärkesuppbyggnad. I den praktiska varumärkeshantering har sedan 1950-talet det så kallade *brand manager systemet* haft ett brett genomslag. Detta innebär att en chef på mellannivå är ansvarig för en produkts varumärke (Melin 1997). Systemet utvecklades ursprungligen i företag som hade många produkter med separata varumärken, men fick även stort genomslag i företag med endast ett varumärke. Nackdelen med detta system är att det lätt låter varumärket bli ett taktiskt säljhjälpmiddel, med tydlig produktfokusering, i händerna på brand managern (Urde 1997). Den teoretiska och praktiska utvecklingen har sålunda följts åt.

Under 1990-talet har dock ett flertal forskare riktat kritik mot detta system och dess teoretiska tankegångar. För att komma tillrätta med problemen påbörjades en teoretisk utveckling där varumärket sågs som ett långsiktigt och uthålligt konkurrensmedel, och sålunda krävde det en genomarbetad strategi (Melin 1997). Fördelar med varumärken, utvidgning av varumärken, värdering av varumärken, kommunikation av varumärken till målgrupp etc. är sedan dess ämnen som i stor utsträckning behandlats (Kapferer 1997, Aaker 1991 & 1996, Ellwood 2000). För att kunna utforma en långsiktig strategi för ett varumärke anser även, som vi nämnt i inledningen, allt fler forskare att man måste ta hänsyn till personalens uppfattningar om varumärket.

De företagsinterna processerna finns väldokumenterade inom organisationsteori, men har endast i liten utsträckning satts samman med varumärkestheori. Aaker skriver i ett kuriosant avsnitt i sin välciterade bok *Building Strong Brands* (1996) om varumärkesbyggande i Japan. Här beskrivs hur de japanska företagen har en primär intern fokus när de skall skapa ett starkt varumärke, detta för att de anställda skall kunna känna stolthet för sitt företag. Det som förvånar oss är att Aaker konstaterar detta och sedan inte låter diskussionen fortgå. Det borde vara ganska lätt att göra kopplingen mellan att de anställda känner stolthet för, och eventuellt identifierar sig med, företaget och dess varumärke samt den framgång som många japanska företag åtnjutit de senaste decennierna.

Vi skall se lite närmare på delar av Mats Urdes avhandling *Märkesorientering* (1997), eftersom vi anser att den organisatoriska aspekten av varumärket där presenteras på ett förtjänstfullt sätt. Urde tar sin utgångspunkt i begreppet varumärkesdegenerering, vilket innebär att ett varumärke förlorar sin särskiljande förmåga och blir en del av språket som en allmän beteckning, jfr nylon, termos. Inställningen till detta fenomen, positiv, neutral eller negativ visar sig vara motsägelsefull inom den akademiska världen, Urde driver dock rakt igenom sitt arbete tesen att detta är ett skadligt fenomen i företagsekonomiska termer. Försvaret mot degenerering finner Urde i märkesorienteringen. Märkesorientering innebär att organisationen tar sin utgångspunkt i varumärket, vilket ses som en strategisk plattform. Varumärket skall ses som en integrerad del av de företagsinterna processerna och kan i den extremaste formen beskrivas som ett nav kring vilket företagets strategi kretsar. På detta sätt erhålls en strategisk fördel som med rätt vård är konstant över tid, varumärket har utvecklats till en strategisk resurs. När varumärket skall behandlas som en strategisk resurs är det inte längre möjligt att ha en kortsiktig marknadsorientering. Ett varumärke med karaktär och egen identitet kan inte följa alla marknadsnycker. Marknadsanalyserna måste vara långsiktiga och strategierna kompatibla med varumärkets värderingsbas. Urde har beskrivit denna märkesorientering som en skärning mellan ett marknadsorienterat och ett resursorienterat perspektiv. När detta synsätt anammats är varumärket inte längre bara en angelägenhet för produktchefen, utan för hela organisationen. De frågor som ett märkesorienterat företag ställer till målgruppen diskuteras även internt i organisationen. Det beskrivs i avhandlingens sju metaforer för olika förhållningssätt till varumärket, dessa skall spegla olika sätt på vilka aktörerna inom ett företag kan förstå och använda sitt varumärke vid ett märkesorienterat förhållningssätt. De är som följer: varumärket som symbol, varumärket som passion, varumärket som mission, varumärket som vision, varumärket som lärande, varumärket som identitet och märkesutveckling som kompetens. Samtliga dessa är mycket intressanta och vi kommer direkt eller indirekt att beröra alla under arbetets gång. Problemet är att vi inte kan se hur dessa relateras till varandra, de sägs ”bilda en helhet i likhet med en impressionistisk målning”, detta känns dock som en tämligen vag beskrivning. Vi saknar även en ansvarsfördelning för varumärket, vem skall göra vad för att lyckas med dessa metaforer? Eftersom vi inte utgår från dessa begrepp kommer vi inte att svara direkt på denna fråga. Vi skall dock med våra egna begreppsval försöka utreda ansvarsfördelningen för ett varumärke, inom och utanför organisationen.

Brand equity

Begreppet brand equity blev mycket omtalat på 1980- talet och har definierats på många olika sätt. Vi har här valt att använda oss av Aakers definition då vi anser att den på ett förtjänstfullt sätt visar på de värden som varumärket kan ge både företaget och konsumenten.

Brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers.

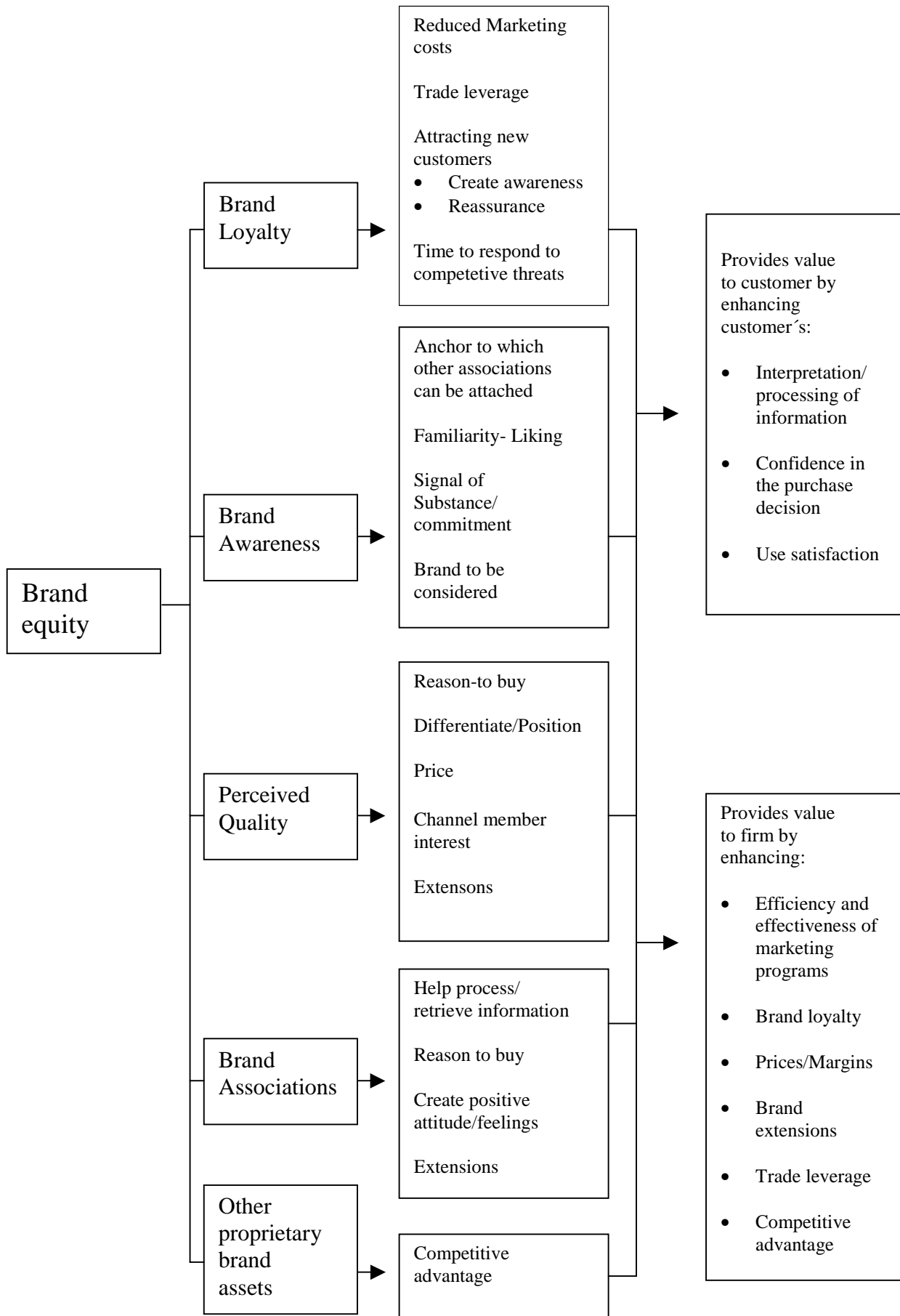
(Aaker 1991)

Brand equity har fyra huvudsakliga tillgångskategorier:

- Varumärkeskännedom (Brand name awareness)
- Varumärkeslojalitet (Brand loyalty)
- Uppfattad kvalitet (Perceived quality)
- Varumärkesassociationer (Brand associations)

Dessutom kan vi se i modellen på nästa sida att det finns en femte tillgångskategori, andra patentskyddade varumärkestillgångar (other Proprietary Brand Assets), denna kategori är ett komplement till de fyra andra och innehåller tillgångar som patent vilka är knutna till varumärket.

Kritik som kan framföras mot Aakers brand equity koncept är att frågan om de olika tillgångarnas relativa vikt i mervärdet till produkt erbjudandet inte behandlas (Melin 1997), samt att inget sägs om deras inbördes relation, vilken tillgång som vanligtvis föranleder en annan. Vi har valt att diskutera de olika tillgångskategorierna utförligare längre fram i texten.



Figur 3. Brand equity (Aaker 1991)

Positionering

Sedan Trout och Ries (1972) skrev om positionering har detta begrepp blivit ett självklart verktyg för många organisationer när de skall finna sin plats på marknaden. Definitionen av positionsbegreppet varierar, men idéerna är i stort desamma.

Brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience and that demonstrates an advantage over competing brands (Aaker 1996)

Positioneringsbegreppet har följt med i den utveckling som marknadsföringsämnet har haft. I dess barndom var det framförallt produkter som man ville positionera. Under varumärkesteoriernas utveckling har man dock övergått till att i huvudsak försöka positionera varumärken. Kapferer (1997) ger en utgångspunkt för den analytiska processen som sker vid positionering genom att ta upp fyra frågor som de ansvariga i organisationen bör ställa sig:

Varumärket för vad?

Varumärket för vem?

Varumärket för när?

Varumärket mot vem?

När man har svarat på dessa frågor kan man sägas ha tre dimensioner i positioneringen att arbeta med: kvalitet, personlighet och kommunikation (Urde 1997). Denna indelning påvisar många aspekter av begreppet, men känns inte som någon självklarhet. Priset sägs exempelvis vara en återspeglning av kvaliteten, som generellt är produktrelaterad. Vad gäller då för exempelvis distributionen? Den har inte samma självklara koppling till produkten, men är naturligtvis även den oftast en återspeglning av kvaliteten. Med detta vidgade återspeglingssätt kan man konstatera att de båda andra positioneringsdimensionerna, personlighet och kommunikation, också oftast kan ses som återspeglingar av kvaliteten. Är då kvaliteten den enda reella positioneringsdimensionen? Kanske är detta en lite för enkel syn på positionering.

Nästa fråga är vem som egentligen positionerar varumärket. Ofta beskrivs positioneringen som en aktivitet vilken utförs på SBU-nivå (Strategic Business Unit) (Webster 1992). Man beskriver positionen med hjälp av de frågor som redovisats från Kapferer ovan, och sedan anpassas kvalitet, personlighet och kommunikation därefter. Den egentliga positionen som varumärket får bestäms dock av konsumenterna efter att de har processat informationen (Ries & Trout enligt van Riel & Balmer 1997). Positioneringen av varumärket är sålunda överensstämmande med de tankar om varumärkesansvaret som presenterats ovan och riskerar sålunda att bli ett taktiskt redskap i händerna på mellanchefer och reklambyråer.

I Urdes teori om märkestänkande understryks positioneringens centrala betydelse:

Det är genom positioneringen som företaget uttrycker och tolkar kärnvärdena. Positioneringen sker i förhållande till konkurrenterna och framhäver exempelvis vissa fördelar eller egenskaper hos märkesidentiteten. (Urde 1997)

Här kan vi se att positioneringen är konsekvent med det strategiska varumärkestänkandet, positioneringen är en del i den märkesorientering som genomsyrar hela organisationen. På liknande sätt som vi inte kunde se en ansvarsfördelning för varumärket kan vi heller inte se någon ansvarsfördelning för positioneringen. Är det ledningen som positionerar varumärket? Kan man egentligen säga att någon inom företaget positionerar varumärket då dess position i realiteten uttolkas av konsumenterna? Är positionering egentligen ett invecklat system av processer inom och utom organisationen? Är positionen ett resultat av den ansvarsfördelning som finns för varumärket? Var finns konkurrenter, distributörer och andra påverkansfaktorer ifrån makromiljön?

Varumärken i serviceföretag

Att föra samman varumärkesteorier med serviceteorier är något som få forskare ägnat sig åt. Den första artikeln vi har kunnat hitta som berör de båda ämnena är skriven av Dibb och Simkin redan 1991. Syftet med artikeln är att undersöka huruvida den praktiska aspekten av marknadsföringen generellt är mindre utvecklad i servicesektorn än inom sektorn med mer traditionella produkter. Dibb och Simkin konstaterar att tjänsternas opåtaglighet gör det svårare att jämföra dem, vilket medför en ökad risk för konsumenten. Detta implicerar att ett starkt varumärke skulle kunna utgöra en betydande konkurrensfördel i servicesektorn. Några vidare teoriutvecklingar sker inte, utan de konstaterar att delar av servicesektorn har en lika utvecklad marknadsföring som produktsektorn. Förutom detta tidiga exempel på koppling mellan varumärken och service är detta dock ett ämne som hör samtiden till.

De Chernatony och Dall'Olmo Riley (1999) har i en artikel undersökt varumärkeskonsulters syn på varumärkesbyggande i serviceföretag, vilket resulterade i följande fem hypoteser:

P 1: The concept of "the brand" is similar between goods and services, because it is defined as a blend of rational and emotional perceptions in consumers' minds, resulting from the same iterative positioning process.

P 2: The principles of services and goods branding are most similar at the brands conceptual level; whereas, their execution may require different emphasis in the approach.

P 3: Services organizations, in particular financial services, have given insufficient attention to developing their brands as effective shorthand devices to simplify the complexity consumers perceive when choosing between competing services brands.

P 4: Services brands have many points of contact with consumers and currently face the problem of delivering inconsistent quality. This could be improved through a "consumer-delighting" culture, evolving through better training and more open internal communication.

P 5: Successful services brands result from well-nurtured relationships, evolving through respect from staff and consumers for particular functional and emotional values.

De Chernatony har sedan i en ny konstellation arbetat vidare med de faktorer som anses kunna skapa starka varumärken i servicesektorn (De Chernatony, McDonald & Harris 2001). De börjar med en diskussion om att organisationsvarumärken (corporate brands) eller produktvarumärken (product brands) är att föredra i servicesektorn. Enkelt uttryckt innebär organisationsvarumärken att man vid lansering av produkter och tjänster arbetar med företagets varumärke. Vid produktvarumärken ges däremot de enskilda tjänsterna och produkterna egna namn, kring vilka man bygger upp ett varumärkeskoncept. En varumärkesstrategi för hela företaget sägs medföra att man kan dra nytta av all den goodwill som kan ha byggts upp under åren, en ny förgrening (extension) kan här uppnå omedelbar acceptans genom att associeras med sitt ursprung. En annan fördel är naturligtvis den skalavkastning som kan erhållas, då man kan knyta produkternas namn till företagets. På minuskontot hamnar det faktum att organisationsvarumärken kan försvåra för organisationen att expandera till nya marknadssegment eller produkter som inte passar deras nuvarande kundbas. Om man har individuella produktvarumärken kan man även sprida sin risk; ifall en produktlinje skulle misslyckas innebär detta en mer begränsad skada för företagets image än vad som skulle ha varit fallet om linjen hade burit företagets varumärke. Diskussionen mynnar dock ut i att organisationsvarumärken är intimt förknippat med organisationer som bygger sitt varumärke på interaktion mellan personal och kunder. För att kunna skapa den förståelse som krävs från personalens sida och därigenom kunna skapa en konsekvent kommunikation krävs i de allra flesta fall ett organisationsvarumärke. På grund av detta har artikelförfattarna valt att utgå från att serviceföretag skall bygga ett organisationsvarumärke.

De Chernatony, McDonald och Harris tar sedan fram tre faktorer som de anser vara av särskild vikt vid varumärkesbyggande i serviceorganisationer: erbjudandets opåtaglighet, personalens deltagande och konsumenternas deltagande.

Erbjudandets opåtaglighet

En av de mest problematiska aspekterna med servicevarumärken sägs vara att konsumenterna måste handskas med det opåtagliga erbjudandet. På grund av detta löper serviceorganisationerna risken att få sina varumärken sedda som varor, konsumenterna identifierar bara varumärket med den tjänst som de facto erbjuds. För att komma tillrätta med detta problem skriver författarna att organisationen bör ha ett starkt organisationsvarumärke med klara värderingar, som ger positiva och konsekventa perceptioner hos kunderna. För att sedan kunna föra ut dessa värderingar måste servicevarumärket också göras mer påtagbart. Ett effektivt sätt att göra detta på föreslås vara att använda så många fysiska element som möjligt vilka kan associeras med varumärket. Som exempel nämns personaluniformer, kontorsinredning och typ av musik i telefonkö. Viktigt är dock att de olika elementen är inbördes konsekventa samt att de inte utlovar mer än vad tjänsten faktiskt ger.

Personalens deltagande

Ett företags varumärke kommuniceras inte bara genom dess produkter och service, utan genom varje kontakt kunderna har med företaget. Därför måste företaget kommunicera varumärkets mål, värden och prestationer till de anställda för att uppmuntra deras deltagande.

Konsumentens deltagande

Då servicen ofta är en process förutsätter den konsumentens deltagande. I vissa fall kan konsumenten ses som en förlängning av personalen när de är mycket engagerade i processen. I dessa fall föreslår författarna att konsumenten skall genomgå en process som liknar den för en nyanställd; en process med rekrytering, utbildning och belöning. På detta sätt skall konsumenten i förlängningen bli engagerad i organisationens öde.

Varumärkesteorierna för serviceorganisationer har presenterats på ett ganska stolpigt sätt. Detta beror på den ofullständighet som råder inom teoriområdet, det finns alldeles för stora gap mellan teorifragmenten för att man skall kunna skapa en brygga emellan dem. Vi kan konstatera att precis som i de traditionella varumärkesteorierna för produkter går utvecklingen mot ett ökat intresse för internalisering av varumärken, men inte heller här beskrivs de olika rollerna i internaliseringsprocessen. Liten nytta dras ifrån andra teoribildningars forskningsresultat, tankegångarna som presenteras känns igen ifrån teoriavsnittet om tjänstemarknadsföring, men är inte alls lika utvecklade.

CIM

CIM (corporate identity management) är ett samlingsnamn som föreslås av vissa forskare för arbetet med det som brukar kallas corporate identity (van Riel & Balmer 1997). I likhet med varumärkesteorierna är teoribildningarna inom corporate identity management mycket fragmenterade. Till skillnad från varumärkesteorierna råder även oklarhet kring många begrepp och de används regelbundet för att beskriva skilda fenomen (Wescott-Alessandri 2001, Balmer 2001, Gioia *et al* 2000).

Den allvarligaste begreppsförvirringen anser vi vara att begreppet organisationsidentitet (corporate identity) ofta används för att benämna hela den bakomliggande managementprocessen, samtidigt som det har en specifik betydelse i managementprocessen. Vi har därför valt att konsekvent kalla processen för CIM (Corporate identity management).

Corporate identity management är en forskningsinriktning som har många gemensamma tankar med varumärkesteorierna, både innehållsmässigt och utvecklingsmässigt. I den tidiga utvecklingen koncentrerades forskningen på de grafiska aspekterna, och denna inriktning har levt vidare beskriven som visual identity (Christensen & Askegaard 2001, Melewar & Saunders 2000, van Riel & Balmer 1997). Vi låter Wescotts definition av corporate identity illustrera denna inriktning:

Collectively, the corporate name, logo and tagline are typically referred to as a firm's `corporate identity', The consistent use and exposure of this corporate identity in all forms of marketing, and advertising in particular, is widely believed to aid in the public's learning about the company. And over the long term, a firm's corporate identity is believed to affect the public's perception of the firm. (Wescott 2001)

Precis som inom brandmanagementområdet har CIM på senare år dock fått komma att innefatta alltför interna och externa processer. Denna definition av Balmer och van Riel påminner mycket om de Chernatony och Dall'Olmo Rileys definition av varumärket.

The objective of CIM is to establish a favourable reputation with an organization's stakeholders which it is hoped will be translated by such stakeholders into a propensity to buy that organization's products and services, to work for or to invest in the organisation. (van Riel & Balmer 1997)

Skillnaden mellan definitionerna är egentligen bara att varumärket sägs vara en länk mellan organisationen och dess kunder, medan CIM definitionen understryker vikten av att arbeta mot samtliga företagets intressenter. Utifrån dessa definitioner är det alltså svårt att skilja brand management ifrån CIM. Vår uppfattning är att de flesta forskare inte heller är

intresserade av att utreda skillnaderna mellan teoribildningarna och hur de skulle kunna integreras, det är mycket sällan dessa frågor nämns. The international Corporate Identity Group (ICIG) har dock beskrivit begreppet Corporate identity management (CIM) på ett utförligt sätt och även gjort en avskiljning ifrån brand management:

The Strathclyde Statement

Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment.

When well managed, corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to an organisation's success. It can also provide the visual cohesion necessary to ensure that all corporate communications are coherent with each other and result in an image consistent with the organisation's defining ethos and character.

By effectively managing it's corporate identity an organization can build understanding and commitment among its diverse stakeholders. This can be manifested in an ability to attract and retain customers and employees, achieve strategic alliances, gain the support of financial markets and generate a sense of direction and purpose. Corporate identity is a strategic issue."

Corporate identity differs from traditional brand marketing since it is concerned with all of an organizations stakeholders and the multi-faceted way in which an organization communicates.

Balmer, J.M.T.

Bernstein, D.

Day, A.

Ind, N.

Lewis, S.

Ludlow, C.

Markwick, N.

Riel, van C.

Thomas, S.

Strachur, Argyll, Scotland 17 and 18 February 1995.

Detta dokument är skrivet 1995. Möjligtvis hade inte diskussionen om varumärket som en strategisk resurs kommit så här långt vid denna tidpunkt. Numera torde det dock vara självklart att diskussionen om de olika sätt som varumärket kommunicerar på, och därmed

också förhållandet till dess intressenter, är högaktuell. Det är även värt att notera det faktum att varumärket slängs in på slutet och att dessa forskare bör hålla sig på mattan och inte tränga in på andras områden. Enligt ICIG hade alltså brand management inget att bidra med som CIM inte redan täcker in. Att definiera sitt forskningsområde på detta negativa sätt, det vill säga genom att definiera vad andra forskningsinriktningar inte skall intressera sig för, ser vi som mycket olyckligt och vi skall i detta arbete försöka nyansera bilden en aning.

Huvudbegrepp inom CIM

Eftersom begreppen som hör samman med CIM har getts så olika innebörder, och vårt huvudsakliga intresse inte är att utreda dessa diskrepanser, kommer vi helt sonika att välja begreppsdefinitioner. Vi anser inte att detta innebär något större avkall på förklaringsvärdet, eftersom de flesta forskare verkar vara ense i sak men oense i ord. Om någon läsare önskar en grundlig genomgång av olika begreppsdefinitioner rekommenderar vi Balmers *Seeing through the fog* (2001)

De tre huvudbegrepp som vi kommer att använda från denna teoribildning är: organisationspersonlighet (corporate personality), organisationsidentitet (corporate identity) samt organisationsimage (corporate image).

Organisationspersonlighet

*Corporate personality is what an organization actually is.
(Fill 1999)*

Organisationspersonlighet utgår ifrån tanken att organisationer har personligheter eller karaktäristiska egenskaper. Personligheten har sin grund i företagets kultur och kärnvärden samt allmänna strategiska processer som har som syfte att hjälpa företaget att nå sina mål.

Balmer (2001) har sammanfattat begreppet på följande sätt:

The mix of dominant/ascendant subcultures within/transcending the organisation. Employees' relationships with myriad organisational identities (holding company, subsidiary/ies, departments, original, current and emergent identities). Professional, cultural, industrial, sexual identities, etc.

Med denna sammanfattning kan man se att det som kallas för organisationens personlighet egentligen är en sammansättning av en mängd individer i olika underkulturer och i skilda delar av organisationen med olika relationer och utvecklingsstadier. Det kan här vara relevant att fråga sig om en organisation verkligen kan sägas ha en personlighet när denna är så

sammansatt. Vi har inte funnit så mycket material som tar upp denna problematik, Alvesson och Björkman (enligt Svengren 1996) har dock hävdad att parallellen till individuell psykologi inte kan dras hur långt som helst. De menar att organisationer inte har någon identitet eller personlighet, men att det ändå kan vara fruktbart att studera dem som om de hade det.

Organisationsidentitet

Corporate identity is the way the organisation presents itself to its stakeholders. (Fill 1999)

Enligt Markwick och Fill (1997) kan man se skillnaden mellan personlighet och identitet genom att se på definitionen av en identitetskris. En identitetskris kan uppkomma när det råder ”psykologisk förvirring orsakad av en oförmögenhet att förena olika element i ens personlighet”. Organisationsidentitet är alltså den bild av organisationen som man försöker visa upp för intressenterna, medan organisationspersonlighet kan sägas vara den identitet som organisationen egentligen besitter. Om man sedan har flera olika personligheter inom organisationen och kommunicerar ut olika budskap skapas spänningar, vilket medför att interna och externa värderingsgap uppstår (Larsson, Saarinen & Siesing 2001).

Organisationsimage

Corporate image is what stakeholders perceive the organisation to be. (Fill 1999)

Organisationsimage är den uppfattningen som olika intressenter har om företaget, vilket är ett resultat av hur intressenterna har tolkat av företaget presenterade antydningar. Image skapas således med kommunikation. Image är en kombination av främst individers attityder och värderingar om företaget, men även andra faktorer kan spela in. Detta innebär att ett företag inte direkt kan påverka sin image, utan förändring av image sker genom förändring av företagets identitet vilket i sin tur kan leda till den image som företaget vill uppnå i sina intressenters sinnen. För att image ska vara hållbar är det enligt ovanstående resonemang viktigt att de identitetsantydningar som bildar image måste vara realistiska och baserade på företagets personlighet.

Eftersom organisationen har en mängd intressenter med olika bakgrunder finns det sällan en uniform image av en organisation. De olika intressenterna formar sin image av organisationen genom alla interaktioner de har med någon eller något som de uppfattar som en representant för organisationen. För att man skall kunna efterstäva en konsekvent image hos alla intressenter krävs sålunda en uniform identitet som i sin tur baseras på en uniform personlighet.

Övriga begrepp inom CIM

Vi har nu givit en grundläggande förklaring till begreppen organisationspersonlighet, organisationsidentitet samt organisationsimage. Dessa begrepp är fundamentala i vår uppsats och en närmare redogörelse av dem kommer att ske under skrivandets gång. Inom dessa huvudbegrepp ryms vidare ett antal underbegrepp varav vissa kommer att vara av intresse för detta arbete. Stuart (1999) har gjort en överblick över de relevanta begreppen, vilket redovisas nedan. Denna lista kan ses som en inspirationskälla för vårt fortsatta arbete och begreppen kommer att förklaras mer ingående under respektive avsnitt.

Concept	Comment	Authors
Corporate personality	Ownership, corporate mission, Corporate philosophy, core values	Olins, Abratt, Balmer
Corporate /organizational culture	Culture as a context not a variable	Dowling, Hatch , Schultz
Corporate strategy/ strategic management	Corporate identity is deliberate presentation of corporate personality based on corporate strategy	Stuart, Markwick, Fill
Corporate identity/corporate identity mix	Expression of the corporate personality in behaviour, symbolism (including visual identity), communication	Abratt, Stuart, Balmer, van Riel
Corporate identity/corporate image	Moment of truth for an organization.	Abratt, Stuart, Balmer,
Interface	Internal-external boundaries breaking down	Hatch, Schultz
Corporate reputation	Result of corporate image over time	Fombrun
Corporate communication/total corporate communications	Consisting of management, organization and marketing communication. Everything the organization says, does and communicates	van Riel, Balmer
Integrated communication	The three forms of communication Need to be integrated horizontally and vertically	van Riel, Kitchen, Stuart
Employees	Employees´ view of corporate identity is significant	Kennedy, Dowling, Stuart
Environmental influences	Actions of competitors, government legislation, prevailing economy	Kennedy, van Riel, Balmer, Baker, Marwick, Fill
Organizational structure/corporate identity structure	Type of organizational structure as it relates to corporate identity structure	Kammerer, Van Riel, Stuart

Resurs och marknadsorientering

Det finns många forskare som använder begrepp både från varumärkest teori och CIM i sin forskning. Vi upplever dock, som nämnts ovan, att man ofta ignorerar den andra inriktningen genom att inte ens nämna dess forskningsresultat. Vi har inte lyckats finna någon som tar upp en konkret och öppen diskussion om vad som egentligen skiljer tankesätten åt, förutom det enligt vår uppfattning missriktade *Strathclyde Statement*. Bickerton (2000) har dock tagit upp vad olikheterna mellan vad han kallar ”brand thinking from a marketing (customer market) perspective” och ”a multi-disciplinary (organisation) perspective” på följande sätt:

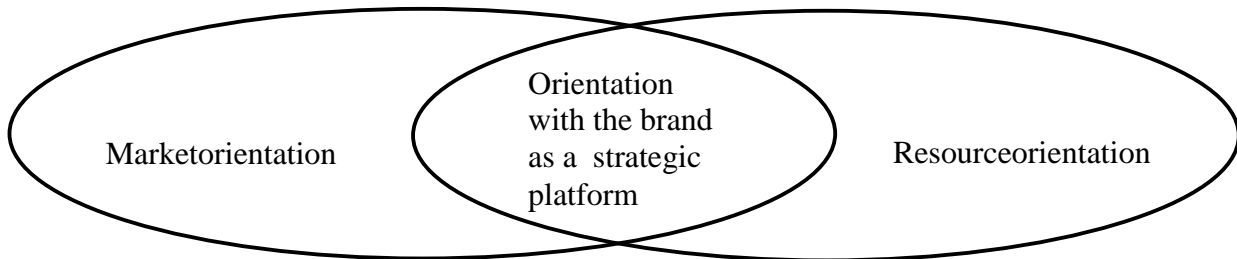
The major difference between these two perspectives is one of starting point. The marketing perspective is based upon the primacy of customer value and the view that the brand is a strategic resource that can be used as an architecture to guide the business processes that generate brand value (Macrae, 1999; Urde, 1999). The organisational perspective, in contrast, views branding as an organisational tool that must be managed to create alignment between the internal culture and external image of the organisation (Hatch and Schultz, 1997), arguing that this must begin with the organisation's vision. The crux of this debate is therefore the legitimacy of two different starting points: a "bottom-up" customer market focus versus a "top-down" organisation focus. The resolution of this issue will have a profound influence on the future agenda for brand management.

Detta synsätt stämmer väl överens med den uppfattning vi har om varumärkest teorier och CIM. Inom varumärkest teorin återfinns genomgående en marknadsorientering, dvs. ”bottom-up” fokus. Inom CIM utgår man istället från de interna värdena och resurserna, ett ”top-down” fokus.

En liknande tanke har lagts fram av Hatch och Schultz när de jämfört hur marknadsföringslitteratur och organisationslitteratur ser på identitetsbegreppet (det vi kallar CIM):

Although both concepts build on an idea of what the organization is, strong links with company vision and strategy emphasize the explicit role of top management in the formulation of corporate identity. The marketing approach has specified more fully the ways in which management expresses this key idea to external audiences (eg. through products, communications, behaviour and environment), while the organizational literature has been more concerned with the relationship between employees and their organization. (Hatch & Schultz 1997)

För att en organisation skall kunna vara varumärkesorienterad, och därigenom utveckla sitt organisationsvarumärke som en strategisk resurs, tror vi att dessa båda aspekter måste integreras. Vi har valt att se detta som en avvägning mellan resursorientering och marknadsorientering, i likhet med Urdes modell:

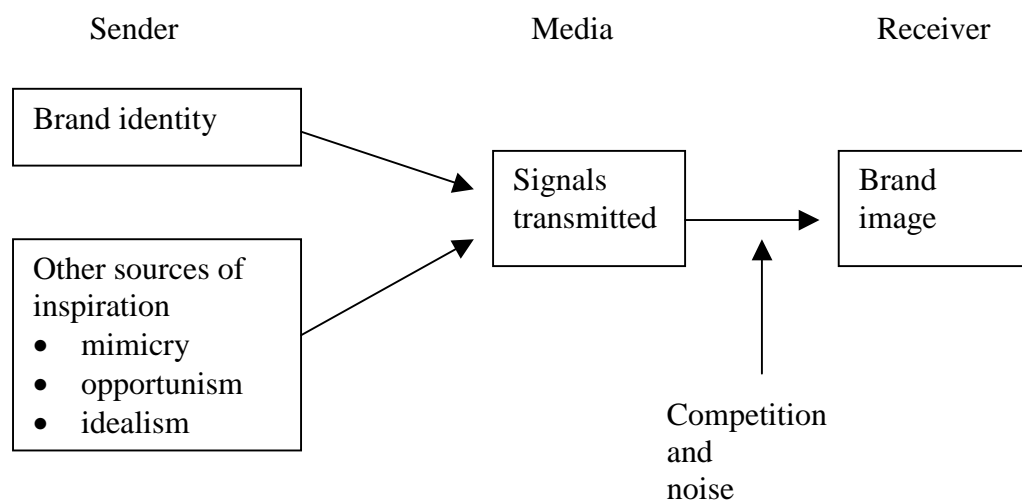


Figur 4. Resurs och marknadsorientering (Urde 1997)

Att använda varumärket som en strategisk resurs kan i sig ses som en resursorientering. Vi tror dock att denna uppmärksamhet på att resursorienteringen i detta fall kan innebära ett avkall på marknadsorienteringen är av stort värde. I denna uppsats kommer därför begreppet resursorientering att stå för organisationens interna fokus, dvs. att man tar sin utgångspunkt i organisationens värderingar och strävar efter att dessa skall delas av alla organisationens medlemmar.

Organisationsvarumärkesidentitet

Varumärkets identitet föranleder dess position på marknaden och är sålunda en viktig del i skapandet av brand equity (Aaker 1996). Kapferer har beskrivit kommunikationen av varumärkets identitet med följande modell:



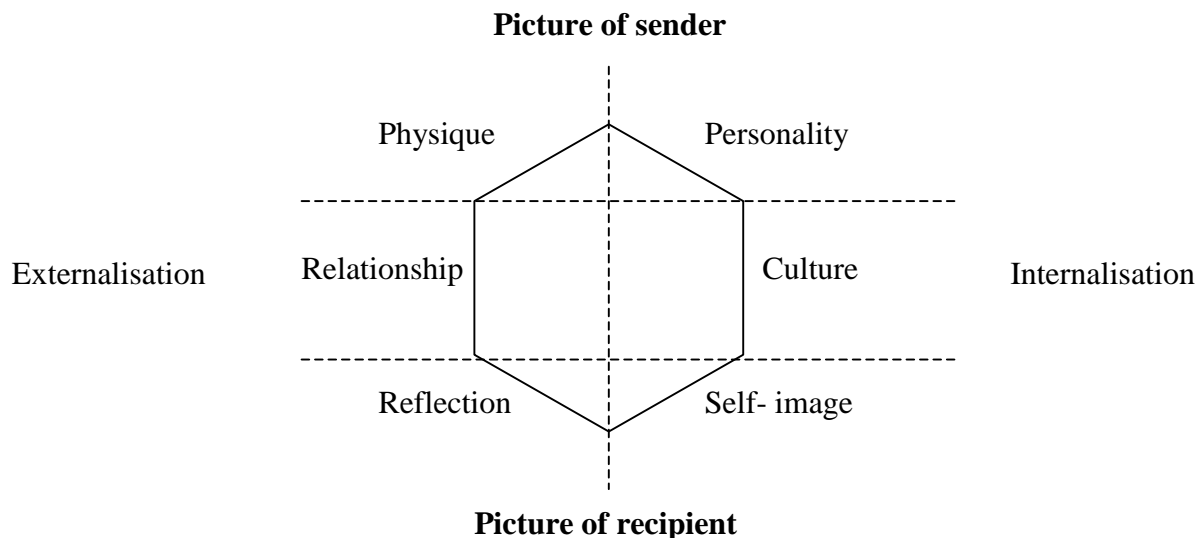
Figur 5. Identity and image (Kapferer 1997)

Varumärkets identitet kommuniceras här från organisationen, under kommunikationens gång kan konkurrenter och andra störningsfaktorer komma att förvanska budskapet. Budskapet når slutligen mottagaren som tolkar detta och bestämmer varumärkets image. Här ligger alltså varumärkets identitet helt i händerna på sändaren. Med detta resonemang anser vi att organisationsvarumärkets identitet skulle vara detsamma som det vi har kallat organisationens identitet.

Aaker har beskrivit varumärkesidentiteten på följande sätt:

Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to the customers from the organizational members. (Aaker 1996)

Även här kan vi se att varumärkets identitet anses vara vad den sändande organisationen önskar förmedla. Vi anser dock att det kan finnas ett värde i att göra en distinktion mellan organisationens identitet och varumärkets identitet. När Kapferer beskriver varumärkets identitet i sitt *brand identity prism* visar han, till skillnad från i den ovanstående modellen, att denna skapas i ett samspel mellan sändare och mottagare.



Figur 6. Brand identity prism (Kapferer 1997)

I denna modell verkar det finnas två eller flera olika aktörer som bestämmer varumärkets identitet. Både sändaren och mottagaren hjälper här till att forma identiteten. Dessutom spelar kommunikationen mellan sändare och mottagare en betydande roll. Prismats delar kategoriseras efter två axlar: sändarens bild ↔ mottagarens bild och externalisering ↔ internalisering. Den som önskar en fullständig genomgång av de olika kategoriernas innebörd hänvisas till Kapferers *Strategic Brand Management* (1997), här skall vi istället försöka

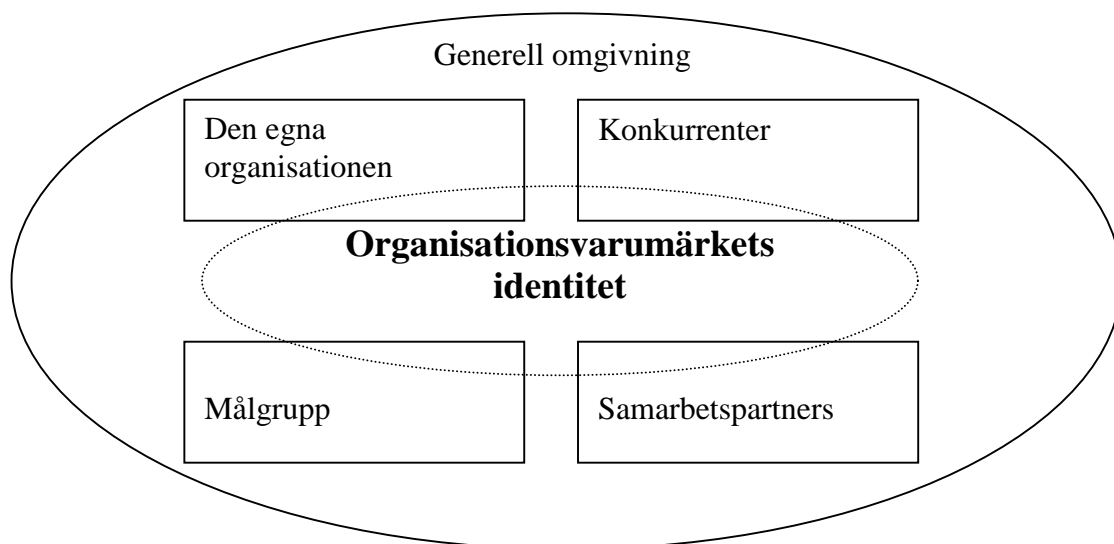
relatera Kapferers syn på varumärkets identitet till begreppen personlighet, identitet och image. Identitet är det som sändaren vill förmedla, här finner vi fysik och personlighet. Fysik är alla varumärkets påtagliga attribut och funktionella egenskaper medan personlighet är varumärkets opåtagliga, inre värden. På mottagarens sida har vi de egenskaper hos varumärket som sändaren inte direkt kan påverka, varumärkets image. Varumärkets reflektion kan ses som en generaliserad bild av varumärkets typiska användare, vilken kan skilja sig väsentligt ifrån den egentliga målgruppen. Exempelvis kan Harley Davidsons reflektion vara en "knutte", medan målgruppen till stor del består av medelålders män med relativt välfyllda plånböcker. Självimage är målgruppens interna relation till varumärket, hur individerna ser på sig själva som en konsekvens av att de använder varumärket. Varumärket kan här tjäna som hjälpmedel när konsumenterna försöker minska gapet mellan jaget och det ideala jaget. För att kunna sammankoppla sändare och mottagare finns kultur och relation med i modellen. Kulturen har en intern fokus och möjliggör en internalisering av varumärket bland organisationens anställda, den är nära kopplad till organisationens kärnvärden. Vi anser att denna syn på kultur kan jämföras med organisationens personlighet. För att kunna föra ut organisationens kultur, via fysik och personlighet, i syfte påverka mottagarens självimage och reflektion, använder sig organisationen av sin relation. Relationen kan ses som transaktion och kundmöte, där organisationens personlighet skall föras ut via dess identitet och påverka mottagarens image.

I denna identitetsprisma har vi alltså kunnat finna att såväl organisationens personlighet som image och identitet återspeglar olika aspekter av varumärkets identitet. Varumärket är nu inte något som bara sänds ut från organisationen, utan något som skapas i interaktionen med dem som skall ta emot budskapet. Det som vi anser saknas i modellen är vem som är sändare och vem som är mottagare. Mottagarna är fler än målgruppen, ett exempel är potentiella samarbetspartners och investerare. Även bilden av sändaren är mer komplicerad, olika budskap kan t.ex. sändas ut från olika delar av organisationen. Man kan dessutom tänka sig svårigheter att urskilja vem som egentligen är sändare och vem som är mottagare. En samarbetspartner som själv mottar ett budskap från en organisation hjälper samtidigt till att föra vidare en tolkad version av detta, aktieägare är ett annat uppenbart exempel på personer med dubbla roller.

Om man extrapolerar detta resonemang kan man se att alla varumärkets intressenter både kan vara sändare och mottagare. Information om ett varumärke kommuniceras ut så fort någon *uppfattar* sändaren som representant för varumärket, detta resonemang innebär att även desinformation kan forma ett varumärke. Vi ser på organisationsvarumärkets identitet som något som skapas i relationen mellan alla varumärkets intressenter. Dessa intressenter kan sedan ha växlande roller, som sändare eller som mottagare. Genom aktörernas interaktioner och deras makromiljö skapas det som för en utomstående betraktare uppfattas som varumärkets identitet. Skillnaden mellan organisationsvarumärkets identitet och organisationens/organisationsvarumärkets image är alltså att imagen är intressenternas tolkning av identiteten, medan identiteten är de otolkade processerna. Organisationsvarumärkets identitet blir med detta resonemang ett närmast filosofiskt begrepp.

Eftersom det i praktiken är omöjligt att undersöka något utan att göra sin egen tolkning är organisationsvarumärkets identitet i huvudsak ett redskap som kan användas för att undersöka vilka intressenter som man bör arbeta med/mot i byggandet av varumärket, dvs. ett underlag för intressentanalysen (s. 60).

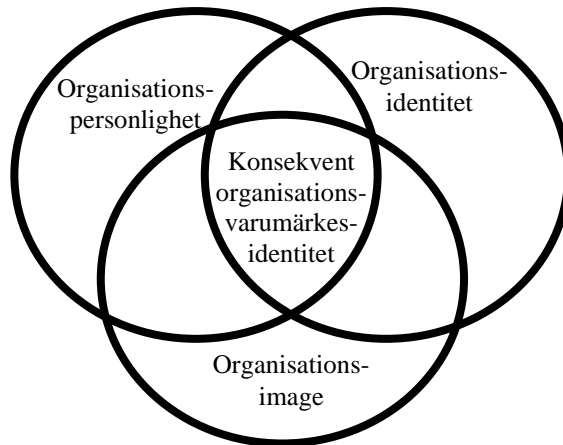
För att förtydliga skillnaden mellan organisationens identitet, organisationsvarumärkets identitet och organisationens/organisationsvarumärkets image kan vi dra en parallell till det som Aaker (1996) kallar *brand image trap*. Detta begrepp innebär att imagen blir varumärkesidentiteten, målgruppen diktar här vad varumärket skall stå för. Denna ”extrema marknadsorientering” är något som motverkar varumärkets utveckling som strategisk resurs (Urde 1997). En intressegrupp kan följaktligen ta kontrollen över varumärket om organisationen inte arbetar aktivt med sitt varumärke, en grups image blir det som diktar ”den utomstående observatörens” uppfattning om varumärket och varumärkets identitet har fått slagsida. En intressegrupp kan alltså ta kontroll över varumärkets identitet, men aldrig över organisationens identitet. Organisationens identitet är det som ”legitima” representanter för organisationen väljer att kommunicera, detta påverkas naturligtvis av andra intressenter, men dikteras aldrig direkt av dem.



Figur 7. Faktorer som skapar varumärkets identitet

Den ovanstående modellen visar de intressenter som skapar varumärkets identitet. Förutom den egna organisationen finner vi målgruppen, konkurrenter, samarbetspartners samt faktorer i den generella omgivningen. Man kan dock rimligtvis anta att intressenterna påverkar varumärket i olika hög grad. Att exakt avgöra hur mycket en faktor påverkar i relation till de övriga är naturligtvis omöjligt att avgöra då detta kan skilja i olika fall, oftast torde dock den egna organisationen ha stora möjligheter att påverka varumärkets identitet om den besitter rätt kunskap och kompetens. Om vi åter tar en utomstående individs perspektiv kan man analysera organisationsvarumärkets identitet via utomstående intressenters uppfattning samt den kommunikation som företaget framställer. För att en konsekvent

organisationsvarumärkesidentitet skall kunna uppfattas måste kommunikationen från de utomstående intressenterna, imagen, sammanfalla med kommunikationen ifrån organisationen, organisationens identitet. Organisationens identitet måste även byggas på och överensstämja med organisationens personlighet för att budskapet skall bli konsekvent och trovärdigt. Med detta resonemang finner vi den konsekventa organisationsvarumärkesidentiteten i skärningen mellan organisationens personlighet, identitet och image.



Figur 8. Den konsekventa organisationsvarumärkesidentitetens byggstenar

Fördelen med att se på organisationsvarumärkets identitet på detta sätt är analysmöjligheterna. Vi anser att en organisation som vill utveckla organisationsvarumärket som en strategisk resurs måste ha en konsekvent organisationsvarumärkesidentitet. Detta perspektiv påvisar behovet av en holistisk ansats och ger samtidigt tre huvudnivåer på vilka man måste arbeta med organisationsvarumärket: image, identitet och personlighet. Dessa tre nivåer kommer vara grunden för den modell som vi kommer att arbeta fram (figur 22).



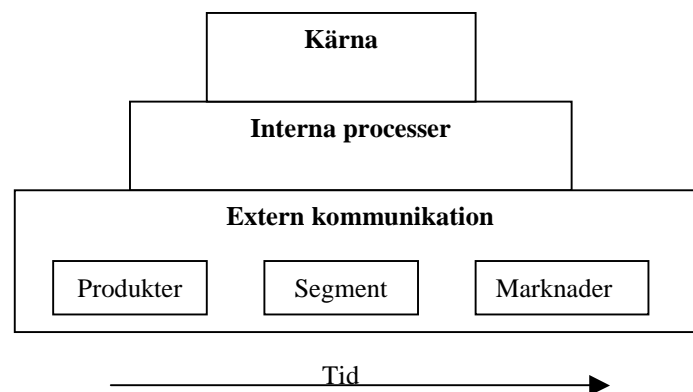
Figur 9. Den konsekventa organisationsvarumärkesidentiteten

För att kunna utveckla organisationsvarumärket som en strategisk resurs bör organisationen alltså eftersträva en så stor överlappning mellan begreppen personlighet, identitet och image som möjligt. Ju större överlappningen är desto tydligare blir organisationsvarumärkets identitet. I sitt extremaste fall är den konsekventa organisationsvarumärkesidentiteten ett med organisationspersonligheten, organisationsidentiteten och organisationsimagen.

De tre begreppen image, identitet och personlighet har här givits prefixet ”organisations-”. Inom varumärkesteorier har man ofta helt sonika bytt ut detta prefix mot ”varumärkes-”, när man skriver om corporate branding. Eftersom vi skiljer på organisationens identitet och varumärkets är det dock naturligt för oss att hålla fast vid ”organisations-” prefixet. På detta sätt ges tre nivåer utifrån vilka organisationen kan arbeta med sitt organisationsvarumärke, samtidigt som det understryker att organisationen inte helt kan bestämma hur varumärket slutligen uppfattas. Från konsumentens och andra externa intressenters synvinkel anser vi dock inte att denna distinktion är relevant. Här utgår vi ifrån att deras image av organisationen och organisationsvarumärket sammanfaller.

Organisationsvarumärkets elasticitet

Kapferer har diskuterat det faktum att konsumenterna ”ser varumärket underifrån”. Utifrån de olika produkter som erbjuds skall de kunna sluta sig till och känna igen varumärkets vision (Kapferer 1998). Den springande frågan är här hur mycket man kan ”sträcka ut” varumärket och ändå behålla en konsekvent varumärkesidentitet. Vi har valt att kalla detta för organisationsvarumärkets elasticitet. Organisationer måste ofta nå aktörer på olika marknader och i skilda segment, dessutom sker normalt en anpassning över tid. Man måste då göra avvägningar om hur stora skillnader som tillåts råda och inom vilka tidsramar förändringar kan ske, utan att spänningarna i personlighet, image och identitet blir så stora att den konsekventa organisationsvarumärkesidentiteten tar skada.



Figur10. Organisationsvarumärkets elasticitet

Denna modell har tre nivåer. Problemet är att många intressenter, och målgruppen i synnerhet, ser pyramiden ifrån botten och upp. De blir då tvungna att via den externa kommunikationen sluta sig till varumärkets inre väsen. Om pyramidens botten är alltför spridd får de därför en diffus eller felaktig image (ur organisationens synvinkel).

Högst upp är kärnan som består av kärnvärden, vision och mission. Denna del är i princip fast när den väl är bestämd. För att behålla organisationsvarumärket konsekvent måste kärnan

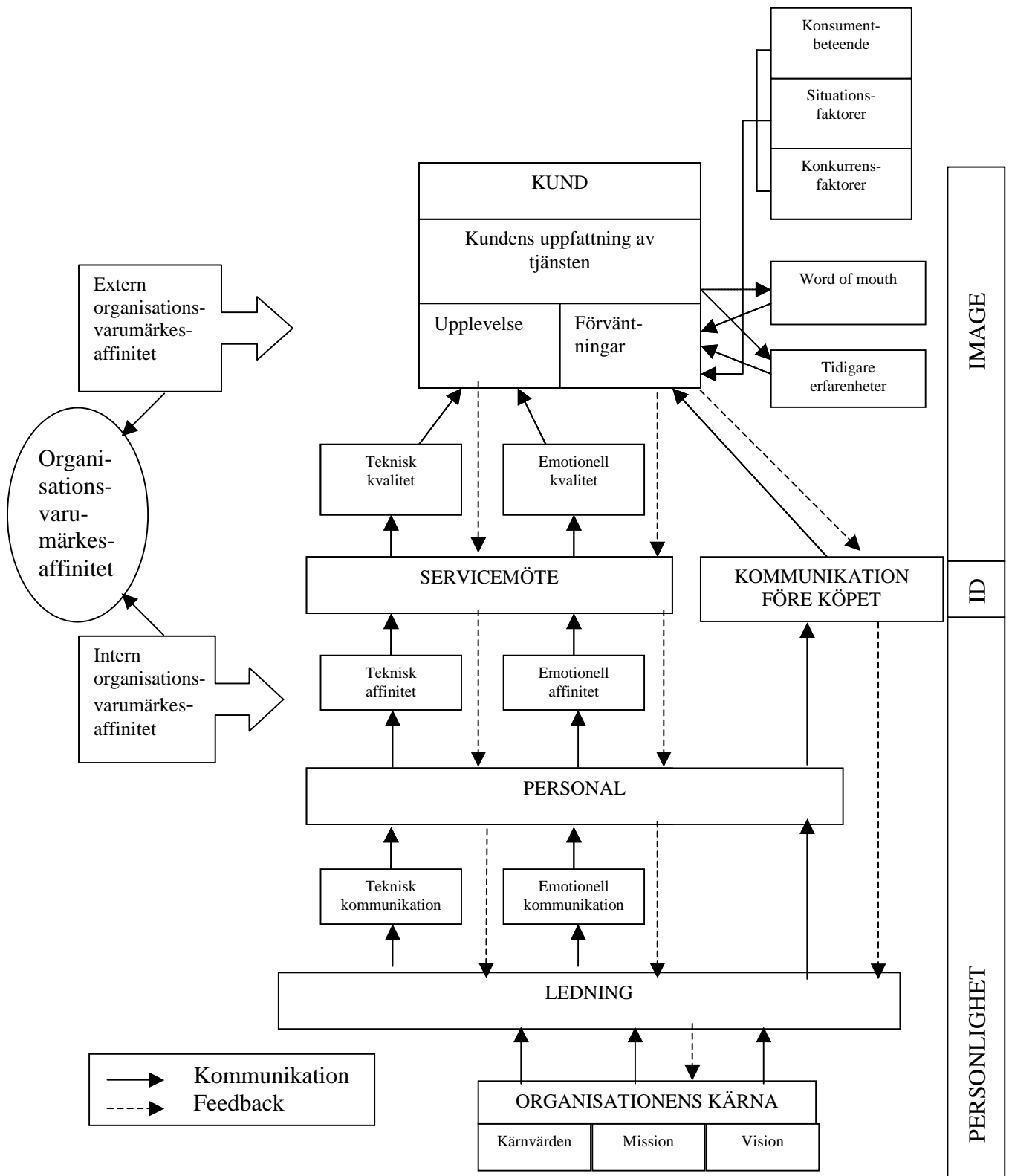
genomsyra alla interna processer och all extern kommunikation över tid. På nästa nivå kan organisationen vara tvungen att anpassa de interna processerna för att kunna kommunicera ut kärnan till olika aktörer och marknader. Exempelvis kan olika länder ha skilda arbetskulturer, en anpassning till rådande arbetskultur kan då vara essentiell för att man skall kunna föra ut sitt budskap. Risken finns dock att detta leder till en inkonsekvent personlighet som sedan fortplantas vidare till identitet och image. Den största spridningen finns normalt i den externa kommunikationen. För att nå lönsamhet krävs ofta att organisationer har flera produkter till olika segment på skilda marknader.

I detta system för organisationsvarumärkets elasticitet har man alltså en fast kärna som är relativt konstant i tid och rum. Därefter har man de processer som används internt för att föra ut detta budskap, de är tämligen trögrörliga och kräver väl underbyggda underlag för förändring. Slutligen finns den externa kommunikationen som är den mest marknadsorienterade delen, här kan lönsamheten kräva relativt snabba förändringar och stora anpassningar. Man kan se detta system som ett delat underlag för organisationens önskade position. Först sker ett grundläggande val av önskad position när kärnidentiteten bestäms. Därefter går man in på de olika marknaderna och i de olika segmenten för att se hur man bäst kan anpassa sitt erbjudande efter den rådande efterfrågan *och fortfarande vara sin kärnidentitet trogen.*

Organisationsvarumärkesaffinitet

Vårt sätt att se på hur en organisation kan skapa en produkt som är överensstämmande med målgruppens förväntningar och organisationens egna värderingar har lett till att vi analyserar organisationen utifrån ett värderingsperspektiv. Man måste känna till de värderingar som organisationens målgrupp har för att sedan tillsammans med organisationens egna värderingar förmedla dessa via organisationens interna processer vilket slutligen leder till en av målgruppen önskad produkt. Vi har valt att kalla detta för organisationsvarumärkesaffinitet, vilket är en konstellation av både interna och externa aspekter. Dessa aspekter är relaterade till kvalitet, något som vi behandlade i teoribakgrunden men som vi här ämnar definiera på ett mer lämpligt sett i förhållande till vårt syfte.

Tjänstemarknadsföringens definition på kvalitetsbegreppet delar tjänstens kvalitet i två delar: tjänstens tekniska respektive funktionella kvalitet (s. 19). Vi anser att begreppet funktionell kvalitet ger associationer till något väldigt tekniskt och mekaniskt. Därför väljer vi att kalla detta för emotionell kvalitet eftersom begreppet understryker att det är värderingar som ligger som grund för hur en organisation levererar lösningen till kundens problem. Vi kommer i fortsättningen att använda begreppen teknisk och emotionell kvalitet i detta arbete när vi beskriver kvalitet i organisationens interna respektive externa processer.



Figur 11. Uppkomsten av organisationsvarumärkesaffinitet hos kunder

I modellen ovan har vi de grundläggande begrepp som vi anser vara viktiga i byggandet av organisationsvarumärkesaffinitet. Vi vill påpeka att modellen inte är fullständigt, bland annat saknas andra intressenter förutom kunderna i modellen. Detta är dock ett medvetet val, syftet med modellen är att på ett övergripande sätt illustrera de faktorer som påverkar hur organisationsvarumärkesaffinitet uppkommer och på det sättet underlätta förståelsen av kommande resonemang i vårt arbete.

Intern organisationsvarumärkesaffinitet

Med den interna organisationsvarumärkesaffiniteten menar vi hur väl en organisation har lyckats föra ut det önskade budskapet i sina förgreningar. Detta budskap består av två delar, en emotionell och en teknisk. Den tekniska affiniteten är hur väl personalen tekniskt klarar av att utföra sina uppgifter, medan den emotionella affiniteten bestäms av i vilken grad personalen har tagit till sig organisationens värderingar och kan föra dessa vidare i sin externa och interna kommunikation. När den tekniska och emotionella kvaliteten är överensstämmande, har förutsättningar för en extern organisationsvarumärkesaffinitet skapats.

Extern organisationsvarumärkesaffinitet

Med extern organisationsvarumärkesaffinitet menar vi den överensstämmelse som borde råda mellan den bild som organisationens målgrupp har av organisationen och de antydningar som organisationen visar av sig utåt. Denna affinitet är ett resultat av att kundens förväntningar av tjänsten motsvarar kundens aktuella tjänsteupplevelse. Att lyckas med detta förutsätter således att organisationen har nått en intern organisationsvarumärkesaffinitet, vilket sedan konkretiseras i den produkt som erbjuds till kunden. Även här kan vi skilja på teknisk och emotionell kvalitet. Den tekniska kvaliteten är själva lösningen till kundens problem, medan den emotionella kvaliteten innebär hur organisationen levererar produkten samt hur man förmedlar produktens värderingar till kunden.

IV. Image och Identitet

I detta kapitel ämnar vi behandla begreppen image och identitet utifrån deras roller som bärare av företagets personlighet. För att kunna bygga ett starkt organisationsvarumärke krävs det att den identitet som en organisation visar utåt uppfattas på ett konsekvent sätt av dess intressenter. Vi skall undersöka vilka processer som påverkar intressenternas image av organisationen, samt hur en extern organisationsvarumärkesaffinitet kan skapas utan att organisationen förlorar kontrollen över sitt organisationsvarumärke.

I det föregående kapitlet kom vi fram till att då en organisation skall använda sitt organisationsvarumärke som en strategisk resurs, måste detta vara konsekvent. De tre komponenterna personlighet, identitet och image som vi anser att organisationsvarumärkesidentiteten består av blir således utgångspunkter för vår analys om hur en organisation kan påverka sin varumärkesidentitet. Vi kom även fram till att organisationspersonlighet är det som organisationen verkligen är medan image är den uppfattning som intressenterna har om organisationen. Dessa två möts i organisationens identitet, där organisationen ger antydningar om sin personlighet och intressenterna tolkar dessa för att bilda sin image. Detta sätt att betrakta organisationsvarumärkesidentitet på leder till att vi kan urskilja två separata processer, interna och externa. De interna processerna ska leda till att organisationen kan visa en identitet som överensstämmer med organisationens personlighet. Detta kallar vi för intern organisationsvarumärkesaffinitet, och behandlar det i nästa kapitel. I detta kapitel behandlar vi den externa processen, hur en organisation kan visa en identitet som leder till en önskvärd image hos organisationens intressegrupper. Detta kallar vi för extern organisationsvarumärkesaffinitet. Om det råder vitt skilda uppfattningar om organisationen bland dess olika intressegrupper, kan man gå miste om de fördelar som en konsekvent bild hos respektive intressentgrupp innebär. Organisationen måste sålunda ha kunskap om den image som efterfrågas. Hur denna kunskap samlas in samt hur den kan användas för att styra organisationens processer riktade mot olika intressenter, på ett sätt som möjliggör kontroll över organisationsvarumärket, ämnar vi undersöka i detta kapitel.

Relationer mellan begrepp

I en undersökning av Andreassen och Lindestad (1998) har man testat olika variabler, såsom värden, uppfattad kvalitet, image och kundnöjdhet, för att ge en förklaring till hur dessa variabler påverkar varandra samt deras påverkan på kundlojalitet vid marknadsföring av komplexa tjänster. Kundlojalitet anses av forskarna vara det bästa sättet för företaget att nå lönsamhet. Resultatet av undersökningen blev att företagets image visade sig ha den största

inverkan på uppkomst av kundlojalitet, och även kundnöjdhet. Detta resultat ifrågasätter det fokus som många företag har haft, i alla fall på ett teoretiskt sätt, nämligen att målet för företaget är att skapa nöjda kunder. Enligt undersökningen leder nöjda kunder inte nödvändigtvis till lojala kunder. Därmed är det tydligt att företaget måste sätta förvaltningen av de processer som leder till önskad image i fokus, såväl som de processer som skapar nöjda kunder, för att kunna nå ökad lönsamhet.

Vi anser dock att det är relativt begränsat att endast ha kundlojalitet som imagebyggandets yttersta mål. Organisationen har även andra intressenter, och för dessa kan det vara viktigare att få en fördelaktig bild av organisationen över en längre tidsperiod. Detta kallas för rykte (reputation), och är ett begrepp som ofta förväxlas med företags image. Gotsi och Wilson (2001) ger följande definition av ryktet:

A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals. (Gotsi & Wilson 2001)

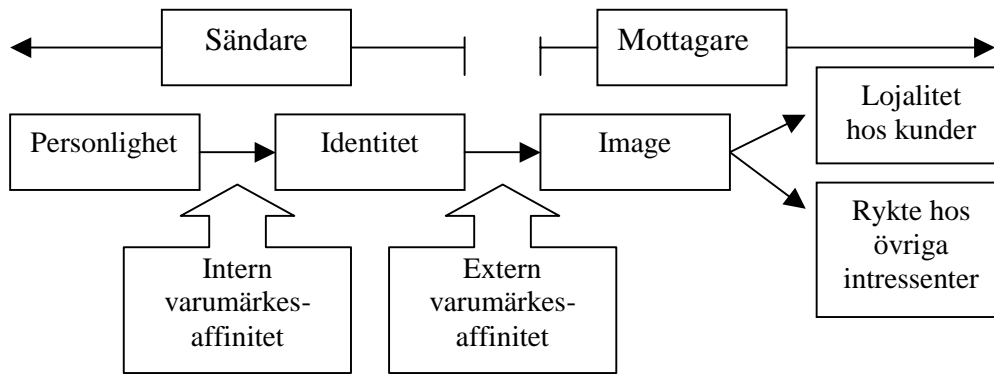
Organisationers rykte har under senare år fått en ökad betydelse som ett medel att locka till sig kunder (Greyser 1999). Forskarna har dock inte varit eniga om huruvida ryktet är en synonym för image, om ryktet resulterar i image, eller tvärtom. Gotsi och Wilson (2001) sammanfattar olika forskarnas syn på image och rykte på följande sätt:

Schools of thought	Relationships between corporate reputation and corporate image
<p><i>Analogous school of thought</i> (Bernays, 1977; Boorstin, 1961; Boulding, 1973; Budd, 1969; Crissy, 1971; Enis, 1967; Gates and McDaniel, 1972; Kennedy, 1977; Martineau, 1958; Schafhauser, 1967 and later on; Abratt, 1989; Alvesson, 1998; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Dowking, 1986, 1993; Dutton et al., 1994)</p>	Corporate reputation \equiv Corporate image
<p><i>Differentiated school of thought</i> 1st view (Brown and Cox, 1997; Brown and Dacin, 1997; Grunig, 1993; O'Sullivan, 1983; Semons, 1998)</p>	Corporate reputation \neq Corporate image
<p>2nd view (Mason, 1993)</p>	Corporate reputation \Rightarrow Corporate image
<p>3rd view (Balmer, 1996, 1997; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun and Shanley, 1990; Gray and Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998)</p>	Corporate reputation \Leftarrow Corporate image

Vi kommer i detta arbete att använda den tredje synen av den differentierade tankeskolan för begreppen image och rykte, eftersom vi anser att organisationens rykte växer fram från att organisationen på längre sikt lyckas förvalta sin identitet på ett sätt som leder till att kunderna och andra intressenter får en konsekvent bild av organisationen.

Eftersom ryktet uppfattas av kunderna som den ackumulerade imagen av företaget (Balmer, Fombrun, enligt Gotsi & Wilson 2001), är det av största vikt att kunna bygga ett bra rykte över en lång tid. Med daglig image menar vi den uppfattningen som kunden har fått från den senaste kontakten med organisationen. Detta kan vara reklam, kontakt med personalen eller word of mouth, bara för att nämna några. För att lyckas med detta, måste organisationen kunna presentera en konsekvent identitet över tid som i sin tur uppfattas av intressenterna som en konsekvent image.

För att tydliggöra för läsaren hur dessa olika begrepp relaterar sig till varandra, visar vi dem i modellen nedan.



Figur 12. Skapande av lojalitet och rykte

Grundläggande syn på image inom tjänstemarknadsföring och marketing management

I teoribakgrunden använder Grönroos begreppet profil för att benämna den uppfattningen som kunden har om organisationen. Eftersom detta begrepp endast förekommer inom den nordiska skolan, kommer vi i att använda begreppet image för att beskriva intressenters uppfattning om en organisation, i enighet med övriga teoriinriktningar. Den nordiska skolan behandlar image som en del av tjänstekvalitet (s. 19). Vi anser att detta förhållningssätt har en stor brist då man vid köp av en opåtaglig produkt inte i förväg kan göra en konkret bedömning om produktens kvalitet, denna kan först uppfattas vid produktion och överföring av produkten. Med denna syn på image saknas fokus på de faktorer som leder till förstagångsköp, och image blir istället ett redskap i skapandet av produkter med en kvalitet som tillfredsställer kundernas förväntningar.

Vi anser även att image är ett gångbart koncept för att få till stånd ett förstagångsköp. Med detta menar vi att kunden kan göra sitt val av organisation genom en jämförelse av den image han har av konkurrerande organisationer. Om två organisationer erbjuder likvärdiga produkter, kan image bli den enda reella dimensionen för att kunna skilja dem åt, och sålunda det som avgör valet. Det blir således tydligt att en organisation även måste ta hänsyn till de processer som leder till kundens image av organisationen före köpet. En annan brist i tjänstemarknadsföringsteorier är att de endast har sin fokus på kunder; det är organisationens kunder som får uppleva kvaliteten hos tjänsterna, organisationens andra intressenter behandlas därför inte. Vi anser dock att även andra intressenter än kunder har en viktig roll i formandet av ett organisationsvarumärke.

Om en organisation skall kunna få lojala kunder måste, som vi konstaterat, de processer som leder till förstagångsköp beaktas. Den traditionella marknadsföringen erbjuder här teorier som förklarar hur en organisation kan väcka intresse hos sin målgrupp. En annan stor fördel är att

den tydligt klargör att organisationer har olika intressegrupper som alla har sina respektive images av organisationen (Bromley, enligt Gotsi & Wilson 2001).

Vad kan en stark image åstadkomma?

Diskussionen ovan har mynnat ut i att organisationer måste beakta två olika images som kunderna har, dels image före köpet och dels image efter köpet. Vi vill här göra en koppling mellan image och brand management. Aaker (1996) tar upp olika faktorer som bidrar till brand equity (se figur 3). Av dessa anser vi att varumärkeskänedom (brand awareness) och varumärkesassociationer (brand associations) är fundamentala aspekter när det gäller att få till stånd ett förstagångsköp, och sålunda har en stark anknytning till image före köpet. Tjänstemarknadsföringslitteraturen behandlar uppfattad kvalitet (perceived quality) som ett resultat av köpet, och som den viktigaste enskilda faktorn vad gäller kundnöjdhet (Zeithaml & Bitner 2000), vilket leder vidare till lojala kunder (brand loyalty). Dessa båda aspekter är sålunda nära kopplade till image efter köpet.

Vi har redan visat resultat från undersökningen av Andreassen & Lindestad (1998) där image hade större inverkan för att skapa lojala kunder än kundnöjdhet. Med detta anser vi dock inte att kundnöjdhet som ett resultat av den uppfattade kvaliteten saknar betydelse, tvärtom anser vi att den uppfattade kvaliteten bör utökas till att gälla alla avseenden där organisationen gör något som kan påverka kundens uppfattning om organisationen. Vi anser dock att tjänstemarknadsföring generellt har sin fokus på kundnöjdhet vid själva transaktionen. Denna syn förbiser möjligheten att kundnöjdhet uppstår vid ett senare tillfälle. Exempelvis kan man vid en hårklippning känna sig missnöjd när man ser sig själv i spegeln under själva tjänsteutförandet, detta kan dock ändras när kunden får bekräftelse från sin sociala sfär.

På detta sätt kan man kapitalisera kundernas image och genom styrning av organisationens identitet kan man åstadkomma en fördelaktig image hos organisationens målgrupp vilket skapar en ömsesidig nytta för såväl kunden som organisationen. Denna diskussion förs mer utförligt vid behandlingen av kundens image före respektive efter köpet senare i kapitlet.

Image leder även till organisationens rykte. Som vi har beskrivit tidigare uppkommer ett fördelaktigt rykte när en organisation under en längre tid har lyckats bilda en konsekvent och fördelaktig image hos sina intressenter. Enligt Greyser (1999) kan företagets rykte vara den avgörande faktorn när kunden skall välja en viss leverantör, då ett antal företag erbjuder likvärdiga produkter. Här kan vi se en parallell till den diskussion som vi förde angående företagets image. Vi anser att beslutet huruvida man ska välja ett företag baserat på dess rykte, som man har bildat under längre tid, eller på företagets aktuella image, är beroende av den risk som är relaterad till köpet och användningen av produkten samt det tidsperspektiv som kunden ämnar ägna åt transaktionen/relationen med företaget. Med detta menar vi att om man tänker köpa en produkt som medför en betydande risk (ekonomisk, social etc.), är kunden mer benägen att basera sitt val på företagets rykte än på den aktuella imagen. Som ett exempel kan

nämnas ett köp av en Alfa Romeo. Trots att dagens Alfa Romeo-bilar kan associeras med adjektiv som trendig och sportig, så hänger företagets rykte om bilar med låg kvalitet fortfarande kvar över nya modeller, och kan vara en faktor som får kunden att välja ett annat bilmärke. Omvänt kan man säga att trots att Levis jeans inte är på modet idag, det vill säga att Levis produkter har en dålig aktuell image, köper många dessa på grund av det fördelaktiga ryktet, som Levis har skapat sig under en lång tidsperiod.

Ytterligare en fördel som ryktet har är att om organisationen drabbas av en plötslig kris kan en organisation med ett bra rykte lättare behålla sina intressenters förtroende, jämfört med en organisation med ett dåligt eller diffust rykte. Dessutom nämner Greyser (ibid) att ett bra rykte bidrar till organisationens värde på de finansiella marknaderna.

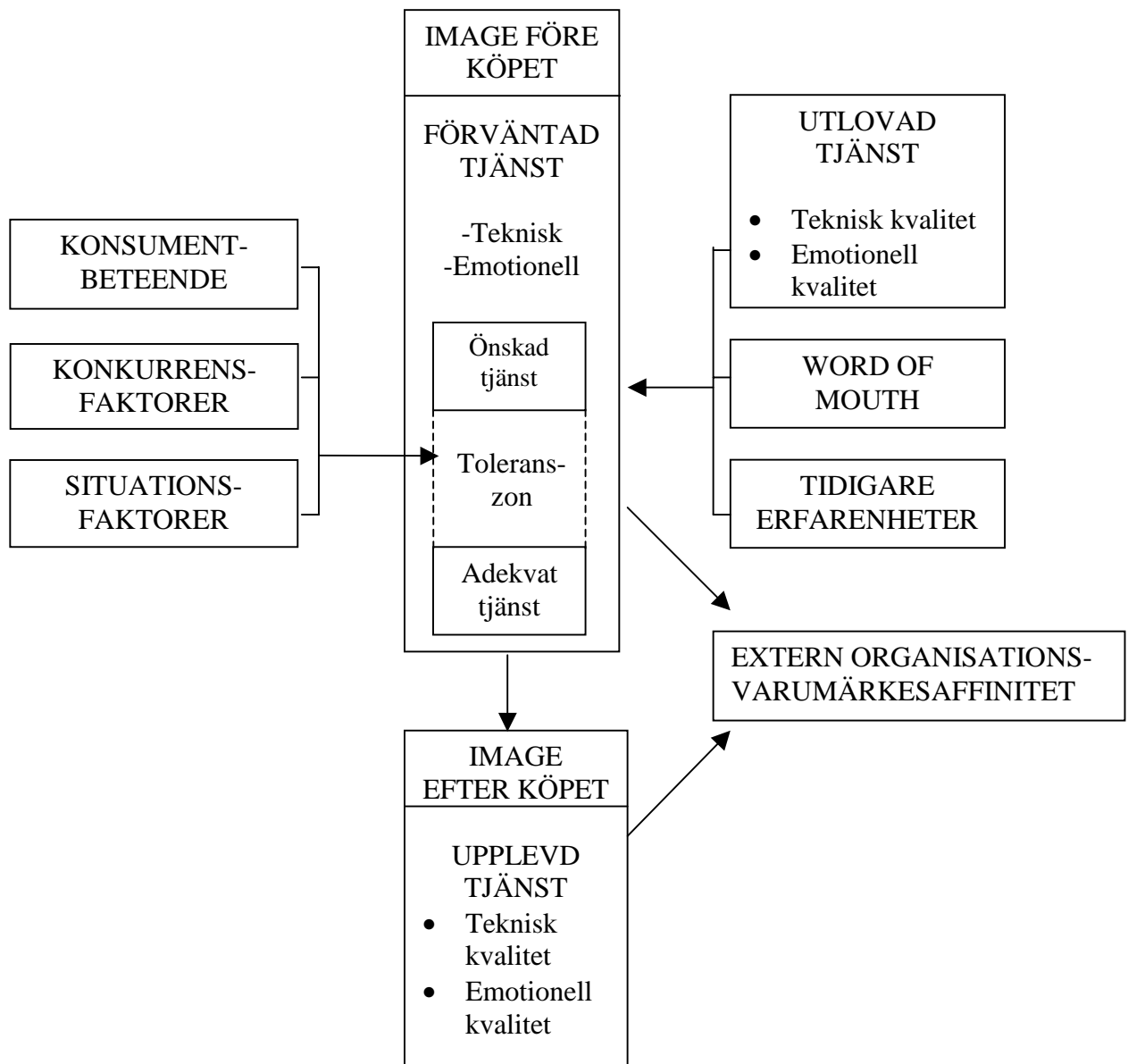
Hur uppkommer extern organisationsvarumärkesaffinitet?

När vi nu har förklarat betydelsen av image för organisationen, ämnar vi härnäst behandla hur denna image kan uppnås. Vi vill påpeka att organisationen även har andra intressenter än dess kunder. Eftersom det är kunderna som i slutändan skapar ett värde för organisationen och då den största delen av verksamheten är riktad mot kunderna, kommer vi att ha vår fokus på dessa. De andra intressenterna behandlas på ett mer övergripande sätt i en intressentanalys. Vi identifierar här olika komponenter som image består av samt undersöker vad organisationen måste göra för att kunna möjliggöra att den image som kunderna har av organisationen stämmer överens med den identitet som organisationen visar.

Parasuraman *et al* (1993) presenterar i sin GAP-modell vad som påverkar kundens förväntade tjänst och diskrepanser som kan uppkomma mellan denna och den upplevda tjänsten. Vi anser att detta är en intressant utgångspunkt för att diskutera imageskapande. Modellen är dock utvecklad för en transaktion, inte imagebyggandet på lång sikt. Vi har därför haft modellen som inspirationskälla men fritt gjort våra egna tolkningar.

I GAP-modell delas den förväntade tjänsten i två delar: önskad tjänst (desired) dvs. vad kunden upplever att en tjänst kan vara i idealfallet och adekvat tjänst (adequate) dvs. vad en kund upplever att tjänst åtminstone borde vara. Dessa två bildar en zon som kallas för toleranszon. För att kunden överhuvudtaget skall välja en viss organisation, måste den förväntning på tjänsten som kunden bildar före köpet hamna i denna toleranszon; om förväntningen inte når till en adekvat nivå, väljer kunden en annan organisation. Det som avgör kundens toleranszon är generella och situationsspecifika interna variabler, samt det löfte om tjänsten som ges av organisationens kommunikation innan köpet. När tjänsten sedan levereras kan ett gap uppstå mellan den förväntade och den utlovade tjänsten, vilket gör kunden missnöjd.

När denna modell skall appliceras på image och ryktesbyggande anser vi att den förväntade tjänsten kan ses som image före köpet, och den upplevda tjänsten kan ses som image efter köpet. Vad gäller de kundrelaterade faktorer som påverkar den förväntade tjänsten kan dessa representeras av hela konsumentbeteendeskolan samt det aktuella konkurrensläget och situationsspecifika faktorer. Med situationsspecifika faktorer menar vi att förväntningar om tjänsten kan variera beroende på vilken situation man befinner sig i, till exempel vid en akut behov av en tjänst kan kundens önskemål om tjänsten bli lägre, det viktiga blir att få en adekvat lösning på problemet. Att beskriva dessa faktorer mer utförligt faller dock utanför detta arbetes ramar.



Figur 13. Extern organisationsaffinitet i förhållande till image före och efter köpet

Image före köpet

Vid köp av en produkt som innehåller opåtagliga komponenter där överföringen till kunden liknar en process med sammanfallande produktion och konsumtion av produkten, blir det svårt för honom att få en uppfattning om vad tjänsten egentligen är, om den ger en lösning till hans problem samt om den är av bra kvalitet. Vi anser att när kunden har fått kännedom om varumärket samt associerat varumärket på ett positivt sätt utifrån den kommunikation som företaget har presenterat, har förutsättningar för en transaktion skapats. För att transaktionen skall kunna ske, måste kunden ha en uppfattning om organisationens erbjudande ger tekniska

och emotionella lösningar till hans problem. Vid köp av en produkt som är helt eller delvis opåtaglig kan detta vara svårt att veta före transaktionen. Av denna anledning måste organisationen göra produkten mer påtaglig, så att kunden lättare skall kunna bilda en uppfattning om den. För att kunna bilda en uppfattning om tjänsten i förväg har kunden i princip tre informationskällor: av organisation utlovad tjänst, word of mouth kommunikation samt kundens tidigare erfarenheter av organisationen. Vi ser här åter kopplingen till Aakers brand equity-modell (1996). Där presenteras fyra till synes likvärdiga faktorer, vilka skall bidra till nytta för såväl företaget som dess kunder. Ingen diskussion förs dock om hur dessa begrepp relaterar sig till varandra eller i vilken ordning de förekommer i verkligheten. Vi anser att de fyra begreppen bildar en kedja där varumärkeskänedom och associationer först påverkar den image som kunden har före köpet, medan upplevd kvalitet och kundlojalitet blir aktuella för kundens image först efter köpet, och som resultat uppkommer brand equity. Denna kedja har sin utgångspunkt i varumärkeskänedom, vilket kan uppnås genom traditionella transaktionsmarknadsföringsåtgärder (4 P:na). Marknadsföring av produkter som i viss mån är opåtagliga kan innebära problem, eftersom man inte alltid har produktens fysiska attribut som kommunikationsmedel. Dock har man även vid marknadsföring av påtagliga produkter sedan länge använt abstrakta attribut för att differentiera sina produkter från konkurrenternas. Vid marknadsföring av opåtagliga produkter blir det på ett liknande sätt viktigt att skapa associationer kring produkten.

Utlovad tjänst

Det budskap som organisationen kommunicerar till sin målgrupp kallas för utlovad tjänst. Syftet med denna kommunikation före köpet är framförallt att skapa kännedom och associationer om varumärket hos organisationens målgrupp. Det som organisationen vill kommunicera, dvs. dess budskap, måste vara baserat på de värden som präglar själva organisationen. Budskapet måste med andra ord ha substans och den image som målgruppen antas bilda utav budskapet måste vara överensstämmande med organisationens identitet. Detta för att organisationen skall kunna få en fokuserad position hos sin målgrupp (de Chernatony & Segal-Horn 2000). För att lyckas med detta måste organisationen identifiera den målgrupp som man vill nå. Här gäller således en sedvanlig marknadssegmentering och targetting. Här måste organisationen således undersöka de värderingar och förväntningar som målgruppen har för att sedan kunna formulera sitt budskap. Detta budskap kan anpassas efter kundens behov på ett sätt som gör att den produkt som utlovas innefattas i kundens toleranszon. Här kan vi se att en organisation har ett visst utrymme för att anpassa sin utlovade tjänst och ändå leverera en adekvat tjänst till kunden.

Det är ytterst viktigt att organisationen inte lovar mer än vad den kan erbjuda. Det är även viktigt att alla faktorer som bidrar till kundens uppfattning om tjänsten ger en konsekvent bild. Med dessa menas bland annat tjänstens pris, generellt leder ett högre pris till högre förväntningar om tjänsten, samt fysiska aspekter som erbjuder ledtrådar för kunden om hur tjänsten kan och bör vara (Zeithaml & Bitner, 2000).

Även vid val av mediakanal måste organisationen beakta sina inre värden. Om man väljer att *outsourca* sin externa marknadskommunikation, är det ytterst viktigt att den valda mediabyrån förstår de värden som organisationen vill kommunicera, och kan genomföra kampanjen i enighet med dessa. Lika viktigt är att den valda leverantörens personlighet, identitet, image och rykte inte är motstridiga den egna organisationens.

Man kan säga att organisationens externa kommunikation före och efter köpet innehåller en teknisk och en emotionell kvalitetsdimension: den tekniska är hur väl budskapet presenteras tekniskt och övertygar vad gäller den grundläggande lösningen på kundens problem, medan den emotionella kvaliteten bestämmer hur väl de värderingsrelaterade associationerna förmedlas.

Word of mouth

Denna typ av kommunikation kan inte direkt kontrolleras av organisationen. Word of mouth uppstår oftast när en kund har blivit missnöjd med organisationen, i allmänhet med någon kvalitetsrelaterad aspekt. Detta medför att det bästa sättet för organisationen att hindra negativt word of mouth (denna kommunikation är oftast negativ) och de ofördelaktiga varumärkesassociationer som den kan leda till är att erbjuda en kvalitet som motsvarar kundens tjänsteförväntningar.

Tidigare erfarenheter

Om kunden tidigare har ingått en transaktion med organisationen, har han bildat sig en uppfattning från denna erfarenhet, vilket påverkar den förväntade tjänsten inför nästa transaktion. Om denna uppfattning har varit positiv, är han villig att återvända till samma organisation. Detta gäller speciellt vid tjänsteföretag, där det opåtagliga produktbudandet gör det svårt för kunden att värdera produkten i förväg, och därmed skulle ett byte av organisation medföra en ökad risk för kunden (s. 18). Att kunden får samma uppfattning om organisationen vid en senare kontakt än vid den initiala kontakten, kan avgöra om kunden blir lojal mot organisationen. Det gäller således för organisationen att ge en konsekvent och enhetlig bild av sig själv över en längre tidsperiod (jfr rykte), för att kunderna skall kunna känna igen och återvända till organisationen. Det är även viktigt att organisationens interna processer bidrar till att kunden vid olika köptillfällen kan erhålla en homogen tjänst.

Image efter köpet

Den image som kunden har av organisationen efter köpet har en stor betydelse för om denne skall kunna bli lojal. En viktig påverkansfaktor på kundens image är dennes uppfattning om tjänstens kvalitet (Zeithaml & Bitner 2000). Vi gör återigen kopplingen till Aakers (1996) brand equity- modell och ser att lojalitet och uppfattad kvalitet är presenterade i modellen. Som vi har nämnt innan, är lojala kunder viktiga för organisationen eftersom dessa ofta genererar mycket förutsägbara inbetalningsströmmar samt utgör en inträdesbarriär för konkurrenter. För att organisationen ska lyckas skapa en stark image hos sin målgrupp, måste den erbjuda en produkt som kvalitetsmässigt motsvarar målgruppens förväntningar. Vid köp av en opåtaglig produkt, får kunden en stor del av sin förnimmelse av kvalitet vid kontakt med organisationen när tjänsten produceras.

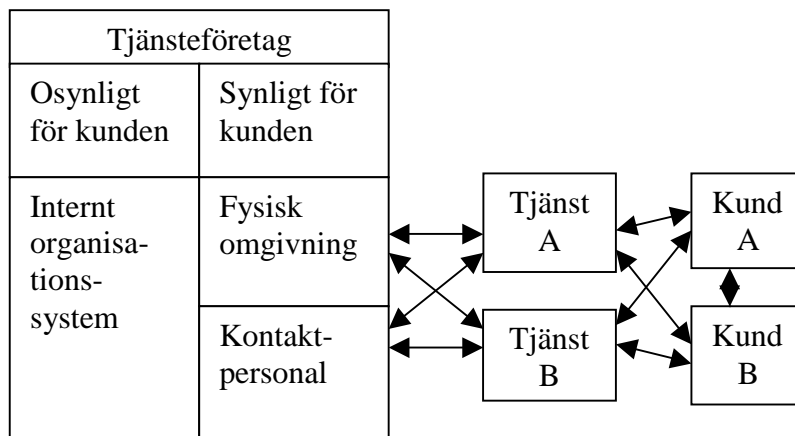
Interaktioner

Som vi tidigare har konstaterat, krävs en erfarenhet av organisationens identitet för att en image ska uppstå i målgruppens sinne. Vi har även sagt att organisationens image ligger utanför dess direkta kontroll, men att den på längre sikt kan påverka sin image genom förändringar i organisationsidentiteten. Denna identitet kan förmedlas till kunderna genom extern kommunikation. Kommunikation kan sägas kulminera vid servicemötet, dvs. tillfället när kunden är i personlig kontakt med organisationen. Det är här som organisationen måste visa att den kan leva upp till de förväntningar på servicekvaliteten som kunden har format utav den kommunikation som erhållits innan köpet. Det gap som kan uppstå mellan förväntad service och upplevd service leder till att kunden blir missnöjd vilket i förlängningen ger negativa följder för rykte. Vi ämnar här beskriva hur organisationen kan presentera sig vid servicemöten på ett sådant sätt att det ska leda till en konsekvent organisationsidentitet.

I litteraturen råder det någorlunda bra överensstämmelse om vilka interaktioner som kan äga rum mellan en kund och en organisation med ett opåtagligt produkterbudande. Enligt Grönroos (1996) finns det tre typer av interaktioner:

- Interaktion mellan kund och företagets personella resurser
- Interaktion mellan kund och företagets system och fysisk-tekniska resurser
- Interaktion mellan kunder

Dessa tre är i stort sätt enhetliga med Eigliers och Langeards (enligt Grönroos 1996) modell över kundrelationer i ett tjänsteföretag



Figur 14. Modell över kundrelationer (Eiglier & Langeard, enligt Grönroos 1996)

Kunden bildar sin uppfattning om tjänsten från den del av organisationen som är synlig för denne. Denna del består enligt modellen ovan av organisationens kontaktpersonal, dess fysisk-tekniska resurser på platsen för tjänsteproduktion, processer som är synliga för kunden, samt av andra kunder. Vid varje interaktion är det viktigt att organisationen kan uppvisa en konsekvent identitet. Exempel på synliga delar där organisationen visar sin identitet är personalens agerande, fysiska attribut såsom lokalens inredningsdesign, produktens förpackningsdesign osv. För att en konsekvent identitet skall kunna presenteras måste de osynliga faktorer stödja de synliga processerna. Dessa processer skall vara baserade på de värden som organisationen har.

Eftersom kunden till stor del bildar sin image av organisationen utifrån den upplevelse som han erhåller vid transaktion och konsumtion av en opåtaglig produkt, kommer vi att analysera de faktorer som påverkar kundens uppfattning utifrån ett kvalitetsperspektiv.

Teknisk kvalitet efter köpet

Tjänstens tekniska kvalitet innebär vad organisationen gör för kunden (Grönroos 1996), med andra ord hur väl organisationen kan erbjuda den tekniska lösningen på kundens problem. I Servqual mätinstrumentet (s. 20) benämns detta som tjänstens pålitlighet. För att en organisation ska kunna uppfylla kundens förväntningar måste företagets identitetsantydningar avseende den tekniska kvaliteten vara överensstämmande med kundernas image. För att lyckas med detta måste de delar av tjänsteproduktionen som kunden har kontakt med vara designade för att möta kundens förväntningar. Detta kan göras bl.a. genom en feedbackprocess, där kundkontaktpersonal ger information till organisationen om kundens

förväntningar. Ledningens och mellannivåns uppgift blir sedan att utforma och vidareutveckla organisationens interna processer samt kommunicera dessa genom hela organisationen på ett sätt som säkerställer att kunden erhåller en tjänst med den kvalitet som han förväntar sig. Det är värt att poängtera att det som organisationen erbjuder till kunden inte är begränsad till en renodlad tjänst eller produkt, utan lösningen till kundens problem rör sig istället på ett kontinuum påtaglig – opåtaglig. För att kontaktpersonalen ska lyckas med att erbjuda en optimal lösning till kundens problem, krävs det att kontaktpersoner har befogenheter att anpassa sig till specifika problem som kunderna har samt att deras anpassningsförmåga stöds av den bakomliggande organisationsstrukturen.

Emotionell kvalitet efter köpet

Tjänstens emotionella kvalitet innebär hur organisationen erbjuder tjänsten till kunden samt hur väl man förmedlar dess värderingar till kunden. När tjänstens pålitlighet är relaterad till den tekniska kvaliteten, blir Servquals fyra andra faktorer, bemötande, säkerhet, empati och påtaglighet, relaterade till hur organisationen överför tjänsten till kunden. Bemötande innebär hur villig kontaktpersonalen är att hjälpa kunder samt hur väl kunderna betjänas. Med säkerhet menas att kontaktpersonen måste vara kunnig och ha befogenhet att producera en kundanpassad tjänst i ett klimat präglad av tillit och förtroende. Empati innefattar kontaktpersonalens förmåga att erbjuda individuell service till kunder med omsorg. Med påtaglighet menas hur den fysiska miljön samt konkreta visuella antydningar om tjänstens identitet ser ut vid servicemötet. För att dessa faktorer skall kunna uppnås vid varje servicemöte, måste de komma automatiskt från personalen. Det är dock viktigt att de inte är rutiner som har lärts utantill, utan verkliga återspeglings av organisationens värderingar i form av verklig bemötande, säkerhet, empati och påtaglighet. Om man strävar efter en homogen tjänstekvalitet, måste dessa värderingar komma som en naturlig respons till kundens problem utan situationsspecifika avvikelser. Om tjänstens kvalitet varierar från ett fall till ett annat och mellan personer, är det svårt att skapa en enhetlig image även om tjänstens tekniska kvalitet är enhetlig med kundens förväntningar. Endast på så sätt kan man nå till en stark och enhetlig image hos organisationens målgrupp vid varje servicemöte.

Vid alla ovannämnda faktorer visar företaget sin identitet. Det är viktigt att identiteten stöds i servicemötet av de interna processerna och värderingarna. Om överföringen av organisationens värderingar till de anställda är halvhjärtad kan det resultera i en svag intern varumärkesaffinitet vilket gör det omöjligt att skapa extern varumärkesaffinitet.

Visuella aspekter

Levitt (1981) säger att människor använder utseendet för att bedöma verkligheten. När verkligheten är i viss mån abstrakt, som till exempel vid marknadsföring av en opåtaglig produkt, kan denna göras mer konkret genom att ge den ett utseende. Teoribildningen om

Corporate visual identity systems säger att detta kan göras genom att utifrån organisationens identitet designa visuella aspekter som till exempel personalens klädsel, lokalens inredning, kontorsvaror, reklam och de påtagliga aspekterna av produkten, så att dessa ger en enhetlig bild (Melewar & Saunders 2000). Ett bra exempel på detta är McDonalds. Oavsett var någonstans man besöker en McDonalds restaurang, kan man varje gång få en känsla att man känner igen konceptet och kommer att erhålla en homogen produkt. Detta är en del i den process som kan leda till att kunderna bildar en enhetlig image utifrån sina erfarenheter av McDonalds. Ett annat exempel på att göra en opåtaglig tjänst mer påtaglig är banktjänster via automater. Att ta ut pengar blir konkretiserat i automatkortet, den fysiska bankomaten samt det gränssnitt som möjliggör att kunden kan ta ut olika belopp. I detta fall blir den allra viktigaste aspekten kommunikationen via gränssnittet; det måste vara lätt att använda eftersom ingen kundsupport finns på platsen samt att systemet måste vara pålitlig så att kunden verkligen får sina pengar.

Imagens implikationer för organisationsvarumärket

Vi har delat upp imagebegreppet i två delar, före och efter köpet, vilka kan jämföras med förväntad service och upplevd service i modellen. Kommunikationen före köpet syftar framförallt till att skapa kännedom och associationer, vilka sedan skapar organisationens utlovade tjänst. Den utlovade tjänsten bestämmer sedan tillsammans med konsumentbeteendet på vilken nivå kunden lägger sina förväntningar om en adekvat respektive en önskad tjänst. Om organisationen uppfyller den utlovade tjänstens kvalitet över tid kan man sedan uppnå kundlojalitet. Denna uppdelning av image före och efter köpet är naturligtvis förenklad. Vi har beskrivit en brand equity- kedja, i realiteten kan den dock snarare ses som ett cirkulärt system, där image efter köpet blir image före nästa köp. Kännedomen kan efter exponeringen vid köpet öka *top of mind recall*. Transaktionsprocessen ger nya associationer, vilket leder till nya förväntningar om tjänstens kvalitet osv.

En fråga som vi ställde i början av kapitlet var hur organisationen kan uppnå extern organisationsvarumärkesaffinitet. Vi införde begreppen teknisk och emotionell kvalitet, före och efter köpet. Dessa begrepp illustrerar hur väl organisationen lyckas föra ut respektive infria sitt produkt erbjudande. Målet när den externa organisationsvarumärkesaffiniteten skall skapas är att över tid minimera gapet mellan förväntad och upplevd tjänst, och i förlängningen sträva efter att komma så nära kundens önskade tjänst som möjligt. Sammanfattningsvis kan vi säga att den externa organisationsvarumärkesaffiniteten uppstår genom att organisationen kan visa en identitet utåt som uppfattas av intressenterna på ett konsekvent sätt. Genom att se byggandet av image på detta sätt kan vi även få en indikation på hur mycket ett varumärkesorienterat företag kan släppa sin marknadsorientering till förmån för en resursorientering. Mellan adekvat service och önskad service finner vi kundens toleranszon. Vi anser att detta område anger de ramar inom vilka organisationen kan förändra sin varumärkesidentitet utan att tappa marknadsfokus, så att kunden inte uppfattar varumärket på ett sätt som inte motsvarar hans förväntningar. För att kunna använda detta verktyg måste

organisationen noggrant samla in information om vad som dess intressenter anser vara en passande samt en begärd tjänst. Detta kan företaget göra med en intressentanalys.

Begreppet ett starkt varumärke saknar en specifik förklaring. Vi anser att ett varumärke kan vara starkt trots att det inte har ett högt finansiellt värde. Detta innebär att ett varumärke kan vara starkt om den möter målgruppens förväntningar och på detta sätt skapar ett mervärde för organisationen. Vi kommer här att använda detta tankesätt där ett varumärke är starkt hos sin målgrupp.

Vi anser även att detta synsätt kan hjälpa till att förklara hur varumärken av skild exklusivitet kan vara lika starka hos sina respektive målgrupper. I brand managementlitteraturen exemplifieras teorier ofta med exklusiva varumärken. Samtidigt finns det dock i praktiken en uppsjö av varumärken som är starka i sin målgrupp trots att de inte är exklusiva. Hur dessa skall skötas på den aktuella exklusivitetsnivån tas sällan upp i varumärkesteorier, exempelvis presenterar Kapferer (1997) tankar om hur varumärken strävar mot ökad exklusivitet. Vi anser att oavsett om varumärket är ett exklusivt varumärke eller ett lågprisvarumärke, är det kundens förväntningar i relation till vad som levereras som bestämmer hur starkt varumärket kommer att bli i målgruppen. För ett lågpris varumärke har kunden andra förväntningar om hur produktbudandets skall och bör vara jämfört med ett exklusivt varumärke. Om kunden till exempel har bestämt sig för att handla i en lågprisbutik för att göra ett större inköp och därigenom spara pengar, kan han exempelvis skapa förväntningar om att känna sig som en rationell konsument som finner marknadens billigaste varor. Detta kan skapa ett behov av långa köer, liten hjälp av personalen samt lågprisdesignade bulkvaror. Egenskaper som normalt inte associeras med hög kvalitet kan på detta sätt innebära att kundens kvalitetsförväntningar infrias, och i förlängningen leder till ett varumärke som är starkt hos sin målgrupp.

Intressentanalys

Analysen ovan har utgått ifrån kundens interaktioner med organisationen. Som vi har konstaterat tidigare i detta kapitel, har organisationen dock även andra intressenter, som i hög grad påverkar organisationsvarumärket. Dessa intressenter har ofta dubbla roller: dels rollen som mottagare av de antydningar som företaget presenterar och dels rollen som påverkare av organisationens byggande av organisationsvarumärket. Vi gör vår intressentanalys utifrån aktörerna i modellen *faktorer som skapar varumärkets identitet* (se figur 7). Eftersom vi redan har behandlat företagens målgrupp, skall vi här behandla de andra intressenterna: konkurrenter, den egna organisationen, samarbetspartners samt makromiljön. Vi undersöker vilken information som bör samlas in från respektive intressentgrupp för att ta reda på deras förväntningar, vilket sedan ligger till grund för organisationsvarumärkets positioneringsprocess. När det gäller rollen som mottagare av organisationens budskap skiljer vi på kunder, personal och övriga intressenter. Målet med kommunikationen till kunder är, som vi tidigare skrivit, att skapa lojalitet. Kommunikationen till personalen kommer vi att

behandla i nästa kapitel. Vad gäller kommunikationen till andra intressenter ser vi inte samma möjlighet att diskutera i termer av lojalitet. I stället ser vi att målet med denna kommunikation är att skapa fördelaktigt rykte hos intressenterna.

Specifik omgivning

Man kan dela in organisationens omgivning i den generella och den specifika omgivningen. Den generella omgivningen är det som kan påverka organisationen men inte direkt har med dess verksamhet att göra. Den specifika omgivningen är de aktörer i organisationens omvärld som har med dess verksamhet att göra.

Konkurrenter

Organisationsidentitet erbjuder en bra grund för en organisation att positionera sig mot sina konkurrenter, eftersom denna identitet är unik för varje organisation och därmed svår att kopiera. Det är viktigt att ha kunskap om konkurrenternas positioner för att kunna bygga upp en egen tydlig position på marknaden. För att sedan kunna försvara denna position måste organisationen kontinuerligt lyckas med att upprätthålla en konsekvent image hos sin målgrupp. Organisationen bör inte förbise den påverkan som konkurrenterna har på det egna organisationsvarumärket. Exempelvis kan konkurrenter imitera starka varumärkens attribut i sin positionering. Ett annat hot är spridning av desinformation. Genom att ge ut felaktig information om andra aktörer kan stor skada åsamkas varumärket. För att hindra effekter av vilseledande information, är det viktigt att organisationsvarumärket i viss mån är resursorienterat, det vill säga top-down styrt. På detta sätt kan organisationen lättare rätta till informationen, då den huvudsakliga kontrollen över organisationsvarumärkets identitet befinner sig hos den egna organisationen.

Samarbetspartners

För att kunna presentera en konsekvent identitet är det viktigt att det finns en värderingsaffinitet mellan organisationen och dess samarbetspartners. Innan en organisation ingår en relation med exempelvis en leverantör bör de utvärdera varandras lämplighet som partner utifrån respektive organisations personlighet, identitet, image och rykte. Eftersom organisationens identitet även kommuniceras ut via dess samarbetspartners är det mycket viktigt att säkerställa att organisationerna delar en gemensam värderingsbas. Om man väljer en olämplig partner kan denna förvränga organisationens budskap efter sin egen tolkning, detta resulterar i desinformation och en inkonsekvent identitet. I kommunikationen till potentiella partners är det viktigt att presentera en konsekvent identitet och ett fördelaktigt rykte, detta för att andra organisationer skall kunna läsa av vilka värderingar som skall råda i samarbetet samt kunna lita på att dessa värderingar följs på ett konsekvent sätt.

Generell omgivning

Aktörer i den generella omgivningen har till skillnad från andra intressenter ofta en mer ensidig roll i relationen till enskilda organisationsvarumärken. Vi anser att aktörer som myndigheter, och faktorer som teknologisk-, kulturell och legalmiljö, i liten utsträckning kan påverkas av enskilda organisationer. När en organisation skall försöka skapa organisationsvarumärkesaffinitet med sin generella omgivning blir det framförallt en fråga om att organisationen generellt skall uppfattas på ett fördelaktigt sätt. Organisationen skall sålunda bygga upp ett fördelaktigt samhällsrykte, exempelvis associerat till att organisationen följer gällande lagar, tar sitt samhällsansvar, inte diskriminerar samt följer med eller leder den teknologiska utvecklingen. Detta innebär att organisationen måste vara medveten om de rådande förhållandena i dess generella omgivning, och i viss utsträckning anpassa sin organisation därefter.

Den egna organisation

I den egna organisationen ingår förutom personal och ledning även företagets ägare. Personalen har en viktig roll som organisationens identitetsbärare. Denna roll anser vi vara mångfacetterad; genom sin personal visar organisationen sin identitet utåt, samtidigt som identitet även måste kommuniceras inåt till den egna personalen. Detta för att personalen skall kunna utföra sina jobb utifrån de värderingar som finns i organisationen, och på det sättet ännu tydligare förmedla identiteten utåt mot organisationens intressenter. Det är viktigt att påpeka att allt som personalen gör eller inte gör, antingen på arbetsplatsen eller utanför, påverkar andras image av organisationen så fort dessa personer upplevs som representanter för organisationen. Därmed är det viktigt att organisationens personal har anammat de rådande värderingarna, så att de i alla situationer kan visa en enhetlig organisationsidentitet. Om personalen kan ha organisationens värderingar som en grund för allt de tar sig för oavsett om arbetet består i att serva kunder, designa produkter eller utveckla strategiska allianser, är möjligheten att uppnå en konsekvent organisationsvarumärkesidentitet mycket stor. Gemensamma värderingar hos organisationens personal kan även leda till ett bättre arbetsklimat och på det sättet göra organisationen mer attraktiv på arbetsmarknaden.

I rollen som mottagare påverkas personalens image av organisationen av kommunikation utifrån. En dålig nyhet i media angående organisationen eller klagomål från kunder är två exempel på faktorer som kan leda till en försämrad image av organisationen hos de anställda. Om personalen har fått en försämrad image av organisationen är risken stor att de vid umgänget med varandra eller med icke anställda bidrar till negativt word of mouth, och på det sättet skadar organisationsvarumärket. På samma sätt som en önskvärd image hos kunder kan resultera i kundlojalitet anser vi att en positiv image av den egna organisationen hos personalen kan resultera i en form av personallojalitet, på det sättet kan organisationen behålla denna värdefulla resurs.

Organisationens ägare kan delas i två grupper, dels ägare i form av ägargrupper såsom i aktiebolag och ekonomiska föreningar och dels enskilda ägare. Skillnaden mellan dessa två typer av ägare är ofta deras syfte med ägandet. En enskild ägare har oftast skapat sin organisation själv och behållit styrningen av företaget i sina egna händer, och har därmed ett långsiktigt mål för sitt ägande. Å andra sidan kan t.ex. aktieägare ha ett mer kortsiktigt syfte i sitt ägande på grund av att detta i huvudsak är en kapitalplacering. Den typ av ägare som en organisation har påverkar således organisationens kommunikation till dem.

I en organisation med en enskild ägare eller en begränsad ägargrupp är dessa ofta en viktig del av organisationens identitet. Det är ofta ägaren som står för organisationens vision och är en källa för pålitlig information angående organisationens angelägenheter, han har därmed en stor påverkan på målgruppens image av organisationen. Här finns således mindre behov att förmedla organisationens identitet till dess ägare, eftersom identiteten i stor utsträckning härstammar från honom.

I en organisation med stora ägargrupper blir ägarnas roll mer komplicerad. Precis som en enskild ägare har de ett ekonomiskt intresse att förränta det kapital som de har placerat i organisationen. Skillnaden är dock att det krävs att organisationen lyckas skapa ett fördelaktigt rykte hos dessa, så att de skall behålla sina aktier i organisationen. Även här har ägarna ett intresse av att kommunicera organisationens budskap, så att andra intressenter skall få ett fördelaktigt rykte av organisationen.

V. Personlighet

I denna del kommer vi att beskriva de bakomliggande faktorerna som ger upphov till en konsekvent organisationsidentitet. Vi anser att kommunikation utgör en viktig del i skapandet av intern organisationsvarumärkesaffinitet. Organisationens strukturer, dess utformning, lärande, personal och organisationskultur är viktiga komponenter för att skapa förståelse för hur denna kommunikation förmedlas.

Vi har inte kunnat hitta någon adekvat beskrivning på vad som egentligen skall ingå i begreppet organisationens personlighet. Vår utgångspunkt är att organisationen skall kunna ta kontroll över sitt organisationsvarumärke och genom en konsekvent personlighet uppnå en konsekvent identitet och image, vilket leder till ett konsekvent organisationsvarumärke. När vi studerat image- och identitetsbegreppen har vi sett att all direkt kommunikation ifrån organisationen härleds från den egna personalen. Även en stor del av den indirekta kommunikationen kan härledas hit, så som lejonparten av word of mouth. Dessutom kan en hel del desinformation, från konkurrenter, media etc., pareras med den egna personalens kommunikation. Utifrån detta resonemang blir organisationens personlighet intimt förknippad med personalen. Alla de faktorer som påverkar hur personalen slutligen genomför den externa kommunikationen, via produktdesign, serviceprocesser, val av samarbetspartner etc., är relevanta.

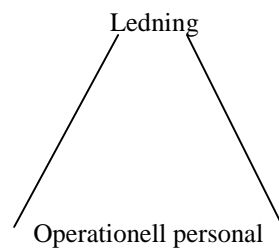
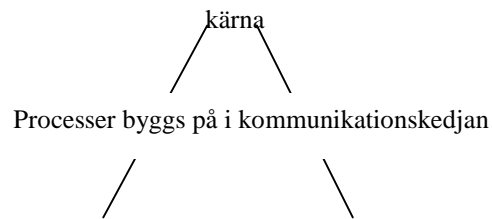
Intern organisationsvarumärkesaffinitet

Konceptet ”att leva varumärket” (living the brand) har diskuterats på senare år (Gotsi Wilson 2001). Det som tagits upp är behovet av en internalisering av varumärket och därmed personalens identifiering med varumärket. Som vi nämnt i teoribakgrunden anser vi dock inte att de nödvändiga processerna och ansvarsfördelningen för dessa har behandlats i någon större utsträckning.

Vi har valt att kalla ”living the brand konceptet” för intern organisationsvarumärkesaffinitet, då vi anser att det föregående är alltför endimensionellt. Vi anser inte att det nödvändigtvis är en fråga om att leva varumärket eller inte, i stället ser vi en skala där olika organisationer har olika behov. Varumärkesaffiniteten har vi sedan delat upp i teknisk och emotionell affinitet (de Chernatony 2001). Den tekniska affiniteten är hur väl personalen tekniskt klarar av att utföra sina uppgifter, medan den emotionella affiniteten bestäms av i vilken grad personalen har tagit till sig organisationens värderingar och kan föra dessa vidare i sin externa och interna kommunikation. Dessa båda aspekter kan alltså ses som den interna sidan av teknisk och

emotionell kvalitet (s. 42). För att kunna uppnå organisationsvarumärkesaffinitet krävs att interna värderingsgap överbyggs, något som i en organisation med långa kommunikationskedjor kräver omfattande kommunikationsinsatser i hela organisationen (Larsson Saarinen Siesing 2001). I detta kapitel skall vi försöka utreda frågan om ansvaret för personalens organisationsvarumärkesaffinitet samt vilka faktorer som kan tänkas påverka densamma, det kommer sålunda att handla mycket om intern kommunikation.

När organisationen skall ta kontroll över organisationsvarumärket ser vi detta som en process där man först samlar informationen som ligger till grund för den önskade marknadspositionen via systemen för feedback och intressentanalys. Denna information skall sedan formuleras i ett grundläggande och kommunicerbart budskap, organisationsvarumärkets kärna. När detta budskap sedan sprids utåt i organisationens förgreningar kommer allt fler och mer detaljerade processer att byggas på i kommunikationskedjan, då behoven av detaljstyrning ökar. Vi anser det här vara viktigt att kärnan går igen i samtliga processer, samt att efterföljande processer bygger på de tidigare grundvalar. Genom detta förfarande ges möjligheten till en konsekvent personlighet, då den kan "säkras" på varje nivå i hierarkin.



Denna säkring av organisationens personlighet kräver kommunikationsinsatser på alla nivåer i organisationen, från ledning till den operativa personalen. Vi skall nu diskutera vilken ansvarsfördelning som kan finnas för detta arbete inom en organisation, samt vilka faktorer som påverkar organisationvarumärkesaffiniteten. Detta är naturligtvis svårt att generalisera, då stora skillnader finns inom olika organisationer. Vi tror dock att även en relativt allmänt hållen diskussion kan vara mycket förtjänstfull.

Organisationsvarumärkets kärna

När organisationens ledning genom systemen för feedback och intressentanalys har erhållit information om vilken position som efterfrågas på marknaden, är praktisk möjlig samt vad som är internt genomförbart, är det nödvändigt att omvandla denna information till ett kommunicerbart budskap som kan spridas ut i organisationen. Grunden för detta budskap är organisationsvarumärkets kärna. Vi ser organisationsvarumärkets kärna som den källa ur vilket ledningens budskap skall springa, en stabil plattform som anger de avskalade riktlinjerna för organisationens arbete med organisationsvarumärket. Kärnan består i vår modell av tre beståndsdelar: kärnvärden, vision och mission. Tanken är att dessa tre skall kunna komplettera varandra på ett förtjänstfullt sätt.

En diskussion som är relevant är distinktionen mellan vad som skulle kunna kallas organisationens kärnvärden, mission, vision eller organisationsvarumärkets motsvarande. Den litteratur som använder de här begreppen är oftast skriven inom CIM eller ren organisationsteori, vilket medför att varumärken sällan nämns. Då vi anser att kärnvärden är baserade på vad organisationen eller varumärket verkligen är (se nedan under kärnvärden) måste vi skilja på de bägge. Organisationsvarumärkets kärnvärden är inte de samma som organisationens om organisationen inte har kontroll över varumärket och lyckas föra ut sitt budskap (jfr diskussionen om brand image trap s. 40). Vi ser det dock som organisationens mål att låta organisationsvarumärkets kärnvärden bli de samma som organisationens. Vad gäller vision och mission anser vi inte att det går att göra någon distinktion mellan vad begreppen betyder för organisationen och för organisationsvarumärket, varvid begreppsvalet endast får en symbolisk betydelse. Fördelen med att kalla begreppen för organisationsvarumärkets vision och mission är att detta understryker att organisationsvarumärket är det nav kring vilket organisationen snurrar, och vi har därför gjort detta val.

Organisationens och organisationsvarumärkets kärnvärden

Vi ser organisationsvarumärkets kärnvärden som organisationsvarumärkets identitet maximalt kondenserad. Lägg märke till att detta inte nödvändigtvis är det samma som de kärnvärden ledningen skriver upp i årsredovisningen, dessa kan istället representera de kärnvärden som ledningen önskar att organisationen/organisationsvarumärket skulle besitta. Detta innebär att alla organisationer och organisationsvarumärken har kärnvärden, om än vaga och diffusa. Det finns ett antal olika metoder för att extrahera de grundläggande värderingarna inom organisationen och formulera dem med några ord (de Chernatony 2001). Dessa organisationens kärnvärden är sedan utgångspunkten för de kärnvärden som man eftersträvar att organisationsvarumärket skall besitta. På detta sätt kan de vardande värderingarna inom organisationen renodlas och vässas till ett vapen, som genom en intern spridning kan ge konkurrensfördelar i förlängningen.

Vilken typ av kärnvärden organisationen besitter kan i stor utsträckning påverka förutsättningarna för den interna organisationsvarumärkesaffiniteten (Larsson Saarinen Siesing 2001). I en organisation som naturligt bygger på medlemmarnas egna visioner, exempelvis Amnesty, är det lättare att få personalen att känna passion för organisationsvarumärket än i en traditionell ”kapitalistisk organisation”. Detta accentueras sedan om organisationen har kärnvärden som är lätta att inte gå emot. Går man med i Amnesty vill man avskaffa dödsstraff, dock krävs nödvändigtvis ingen mer aktiv insats. Genom att leva sitt liv som vanligt motsätter man sig inte organisationens mål. Med exempelvis ett miljörelaterat kärnvärde är det dock en helt annan sak, för att leva dessa krävs både tid och pengar. Produkter blir dyrare, sopor ska sorteras, el ska sparas, kompost kanske skall byggas, det finns egentligen inga gränser för hur långt man kan gå.

Ofta stannar diskussionerna om kärnvärden av ganska snart, då de anses vara fasta över tid och oberoende av konkurrens och omgivning (Collins & Porras 1996). Vi anser dock att man inte behöver ha en så rigid syn på kärnvärdena. När organisationsvarumärket skall utvecklas som strategisk resurs måste man finna en avvägning mellan resursorientering och marknadsorientering. Här representerar kärnvärdena resursorienteringens kärna. De är mycket långsiktiga och står över olika marknadsnycker, även om det kortsiktigt kan vara negativt för organisationen. Kärnvärdena måste även vara väl inarbetade i organisationen och det är oftast lättast och billigast att nyttja de värderingar som redan finns i organisationen. Trots detta är det marknadsorienteringen som är viktigast i slutändan, om organisationen för länge står för något som inte är gångbart på marknaden har man inte längre någon verksamhet. Vi anser därför att det är mycket viktigt att organisationen utför intressentanalysen med en långsiktig fokus. Om drastiska och varaktiga värderingsförändringar förutspås kan man tvingas ändra sina kärnvärden trots alla resurser som detta kräver.

Organisationsvarumärkets vision

När organisationens kärnvärden har bestämts måste man inspirera personalen att ta dessa till sig. Ett sätt att göra detta är att visualisera vad man kan åstadkomma med dessa kärnvärden utifrån organisationens förutsättningar, att skapa en organisationsvarumärkesvision. Visionen förknippas sålunda med det mål som organisationen strävar mot (Cummings & Davies 1994). Urde (1997) har beskrivit varumärkesvisionen på följande sätt:

En varumärkesvision är en projicering av varumärket in i framtiden. Vad vill vi åstadkomma med vårt varumärke och hur skall vi förverkliga vår vision? När organisationens drömmar och mål uttrycks som en vision av varumärket skapas en framtidsbild. Denna ledstjärna kan utgöra en källa till inspiration, utmaning, engagemang och enande. Genom att komplettera varumärkets personlighet och identitet med ambition och vilja, skapar organisationen en levande bild av sin egen vision. Varumärket upphör då att vara en abstraktion och transformeras till ett ledmotiv för individen och verksamheten. Ett varumärke som symboliserar en framtida bild av verkligheten är också en inbjudan till andra att ansluta sig och bli delaktiga i visionen.

Visionen är något som måste arbetas in i organisationen på alla nivåer. Rätt använd kan visionen bli något som ger individerna i organisationen en känsla av att vara en del av något större (ibid.). Om individerna delar samma vision kan de känna sig bundna till varandra genom de gemensamma målen. På detta sätt kan visionen på sikt bli något som levs och efterhålls i organisationen genom att de individuella visionerna kontinuerligt förstärker den gemensamma, alltså med en minimal kommunikationsinsats från ledningens sida. Det har

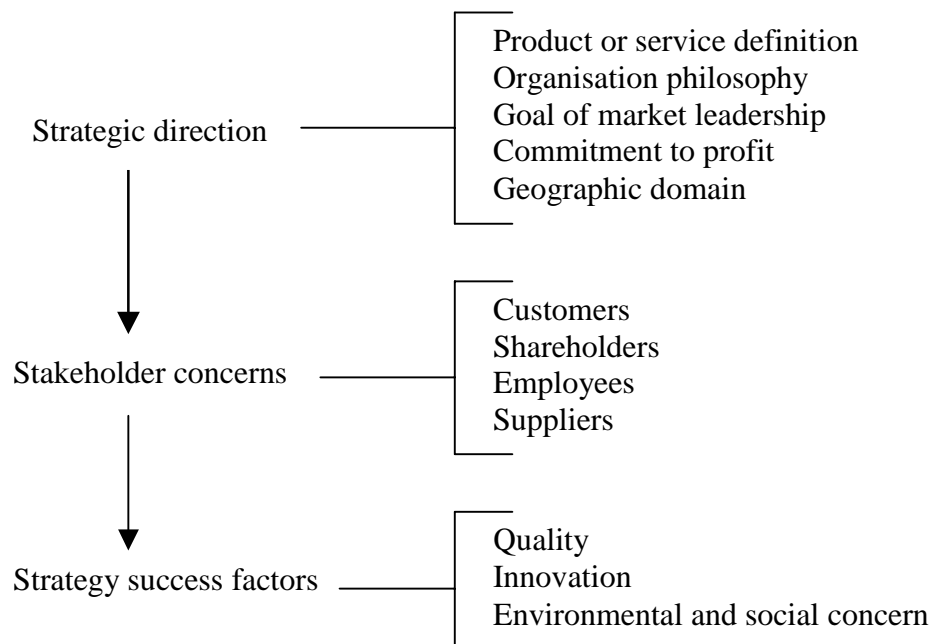
sagts att först när det är möjligt att enbart utifrån det dagliga arbetet och aktiviteterna avläsa vilken vision en organisation har är man på rätt väg (Collin & Porras 1996).

Vad gäller själva utformningen av visionen skall den vara relativt tidlös. Trots att den kan behöva ändras på grund av större marknadsförändringar skall den utformas som om den aldrig skulle förändras (Allen 1995).

Organisationsvarumärkets mission

Kärnvärdena säger vilka kondenserade egenskaper organisationen har och visionen vilka mål dessa föranleder organisationen att sträva mot. Missionen beskriver hur man skall bete sig för att uppnå dessa mål (Cummings & Davies 1994).

Följande komponenter har föreslagits kunna ingå i missionskonceptet (Strong 1997):



Figur 15. How organisations define their mission (Strong 1997)

Här har missionen delats upp i tre underkategorier, strategisk riktning, intressenters intressen och strategiska framgångsfaktorer. Missionen ger genom detta tankesätt möjligheter till en konkret intern kommunikation. Förklaringar om organisationens värderingar och arbetsprocesser kan utifrån dessa koncept anpassas till alla nivåer i organisationen. Man kan genom en form av "laddering process" (Reynolds & Gutman enligt de Chernatony 2001) härleda alla de krav som ställs i organisationen, exempelvis för den operationella personalens kontakt med kunder, till organisationens mission. På detta sätt har man fått ett pedagogiskt

ramverk för organisationens interna kommunikation, vilket sedan kan individ- och nivåanpassas.

Vissa forskare för även in en del mer opåtagliga och mindre konkreta begrepp i missionskonceptet. Vi har dock valt att låta missionen stanna vid detta tämligen handfasta kommunikationsmedel, för att sedan låta organisationskulturen ta vid.

Kommunikation i organisationen

Intern kommunikation är viktig för att kunna minska de olika gap som kan tänkas uppstå i en organisation. Önskade värderingar måste kommuniceras till många olika aktörer inom organisationen (Harris & de Chernatony 2001). För att kunna förmedla dessa värderingar måste kommunikationen vara både symmetrisk och dubbelriktad (Grunig & White 1992). Symmetrin i kommunikationen innebär att budskapet förs fram som en dialog mellan parterna istället för att man envist försöker att övertyga organisationens aktörer om budskapets riktighet. Enligt Grunig & White:

[communication]... is a symmetrical process of compromise and negotiation and not a war for power. In the long run, the symmetrical view is more effective: Organizations get more of what they want when they give up something that they want.

Detta innebär att kommunikation till de anställda borde ta hänsyn till de värderingar som redan finns i organisationen och dra nytta av dessa, alltså en resursorienterad tanke. Vidare bör kommunikation vara långsiktig för att skapa en enhetlig image. Snabba ändringar i kommunikationen kan skapa en ny bild av organisationen som önskas av ledningen, men som kanske inte stämmer överens med organisationens befintliga värderingar. Över tiden kan det visa sig att personalen inte följer med i den förändrade identiteten, organisationens budskap blir då diffust och oförenligt med organisationsvarumärkets kärna.

Symmetrin innebär även att det som kommuniceras externt ska motsvara kommunikationen internt. Olika budskap till olika målgrupper gör att olika uppfattningar om organisationens identitet uppstår, vilket också leder till en diffus bild av organisationens identitet. Problemet blir större när vissa målgrupper har dubbla roller, såsom de anställda och ägare, som är mottagare av både interna och externa budskap.

Att kommunikationen är dubbelriktad innebär att budskapet liknar en dialog med dess målgrupp. Fördelen med detta är att det finns en återkoppling till sändaren som gör att framtida kommunikation kan utvecklas för att bättre nå målgruppen. Detta gör att kommunikationen blir en kontinuerlig process av informationsutbyte istället för stötvisa kommandon som ska lydats. Denna pågående kommunikationsprocess inom en organisation gör det lättare att överföra både konkret information och organisationens värderingar.

Vem ska kommunicera vad i organisationen? Kelly (2000) menar att ledningen spelar en stor roll när det gäller källan till organisationsvarumärkets kärnvärden. Dessa värderingar står sedan till grund för visionen, som kan kommuniceras till organisationen. Detta innebär dock inte att en lyckad vision är någonting som en person har skapat och skickat vidare, för att vara en ledstjärna för hela organisationen måste den även vara förenlig med personalens värderingar. När det gäller att kommunicera aktivt i organisationen, t.ex. i form av publicerade nyhetsbrev och liknande, sker processen på en lägre organisatorisk nivå. Vi anser att kommunikationen av organisationens kärnvärden, mission och vision är en process där alla organisationens aktörer bör medverka för att man skall kunna lyckas med den tvåsidiga och symmetriska kommunikationen.

Grunig (1992) menar att aktiv internkommunikation ofta sker som en bisyssla på en avdelning som även sköter den externa kommunikationen. Enligt en studie (Grunig 1992) lämnas intern kommunikation ofta till human resource-avdelningen medan kommunikation i form av intern marknadsföring lämnas till marknadsföringsavdelningen. Skillnaden mellan intern kommunikation och intern marknadsföring är att kommunikationen är den allmänna informationen om organisationsvarumärkets kärna, medan marknadsföringen är den kommunikation som bidrar till lösningen på kundens problem. Vi väljer att kalla dessa för emotionell och teknisk kommunikation för att påvisa att de leder till emotionell och teknisk kvalitet (s. 43).

Med emotionell kommunikation menar man kommunikation i syfte att skapa emotionell kvalitet, dvs. *hur* tjänsten levereras. Till denna kommunikation hör förmedlandet av organisationsvarumärkets kärna, som förstärker den interna imagen hos de anställda och hjälper till att skapa intern organisationsvarumärkesaffinitet. Denna typ av kommunikation är mer långsiktig än den tekniska kommunikationen, eftersom den inte är bunden till vissa tjänsterelaterade processer, utan sker kontinuerligt. Teknisk kommunikation sker i sin tur i syfte att skapa teknisk kvalitet, dvs. *vad* som levereras. Denna typ av kommunikation är mer kortsiktig, målmedveten och relaterad till de konkreta aspekterna av en specifik tjänsts leverans. Den innehåller planeringen av tjänsterna och kommunicerandet av lämpliga handlingsmönster till organisationen. Visserligen innehåller även teknisk kommunikation en del emotionella drag. Vi anser dock att den i sådana fall är en del av tjänsteerbjudandet och således är en del av den planerade tekniska processen.

Man kan diskutera var går gränsen mellan dessa två kommunikationstyper. För en effektiv organisation bör all kommunikation leda till samma mål, dvs. kommunikationen bör vara symmetrisk i den mening att all information i organisationen är enhetlig med organisationsvarumärkets kärna. Vi anser att den fysiska platsen för sändaren är mindre viktig, så länge relevant information nås av den mottagare som information syftas till. Rent praktiskt innebär detta en integrering av marknadsförings- och human resource-funktioner för att kunna sprida informationen i organisationen. Viktigare än detta är att aktörerna i dessa avdelningar delar den gemensamma synen om organisationens värderingar, så att oavsett vad man kommunicerar, är den enhetlig med organisationens övriga kommunikation.

Kelly tar upp störningar som gör kommunikationen i organisationen mindre effektiv. Hon delar upp dessa i interpersonella och organisatoriska hinder. I kommunikationen bör dessa hinder övervinnas för att man skall kunna skapa en intern organisationsvarumärkesaffinitet.

De interpersonella hinderna är de som uppstår mellan aktörer i organisationen, Kelly nämner perception, semantik och kommunikationskanaler. Perception innebär sättet att se människor, deras motiv och mål. Beroende på vem som sänder budskapet, iakttar man vissa delar och ignorerar andra. Denna sorteringsprocess påverkar hur man uppfattar och reagerar på budskapet. Semantik innebär hur språket användas för att skicka budskapet. Det kan finnas semantiska skillnader hur mottagare uppfattar språket, vilket kan leda till att budskapet uppfattas olika av olika mottagare. Även valet av kommunikationskanal påverkar budskapet. Skrivna budskap, speciellt om de är värdeladdade uppfattas sämre än talade. Ett budskap som förmedlas via flera olika kanaler samtidigt (skrivet, talat, osv.) uppfattas oftast bättre men med förutsättning att budskapets innehåll är konsekvent i respektive kommunikationskanal. Konsekvens krävs även i verbal och ickeverbal kommunikation, där sändarens budskap ska vara enhetlig med dennes handlingar.

Organisatoriska hinder är fysiska distraktioner som stör budskapet. Dessa kan vara störningar i form av *noise* eller fel i kommunikationsteknologin. Informationsöverflöd uppkommer när det finns för mycket information som måste processas. Detta utgör ett hinder eftersom för lite resurser finns kvar till effektiv kommunikation. Hit hör även tidspressen. Förutom att det tar tid att sända budskapet, måste det sändas vid rätt tidpunkt för att bli hört. Differentierade kunskapsområden inom organisationen kan medföra att olika grupper har olika fackspråk som försvårar kommunikationen. Detta kan jämföras med den horisontella dimensionen i en organisation, men olika sorters terminologi kan finnas även vertikalt, exempelvis mellan ledningen och de anställda. Skillnader i individernas status hör framförallt till den vertikala dimensionen, men även sådana kan tänkas existera horisontellt. Stora statusdistanser mellan kommunicerande aktörer gör kommunikationen formell, vilket kan leda till färre interaktioner, exempelvis pga. avsaknaden av informella kommunikationskanaler mellan aktörerna. Organisationsstruktur kan också vara ett hinder om den är mycket formaliserad och indelad till flera avdelningar. Då hämmas kommunikation om det inte finns t.ex. team för att samarbeta eller gemensamma chefer för att koordinera olika avdelningarnas arbete. Till detta hör även att det kan saknas formella kommunikationskanaler. För att kommunicera uppåt, nedåt eller horisontellt krävs det ett antal kanaler som olika grupper eller individer kan använda för att kommunicera utanför avdelningsgränser.

Dimensioner av organisationens struktur

Lite vikt har satts på forskning kring organisationens struktur i corporate branding och CIM. Organisationens struktur nämns visserligen som en faktor bl.a. av Balmer (2001), Stuart (1999), Bickerton (2000) och Marwick & Fill (1997), men diskussionen kring organisationsstrukturens implikationer har uteblivit. Vi har använt Robbins som den huvudsakliga källan eftersom frågeställningar kring organisationens struktur är relativt okontroversiella och det råder en homogen syn på de faktorer som påverkar organisationsstrukturen.

Organisationer är utformade på olika sätt beroende på strukturens dimensioner. Med dessa dimensioner menar man organisationens komplexitet, formalisering och centralisering. Variationer av dessa begrepp förekommer i litteraturen, men vi har valt att beskriva de olika dimensionerna utifrån Robbins (1990) definitioner.

Komplexitet

Komplexitet innebär hur differentierad en organisation är. Komplexitet kan uppkomma genom horisontell, vertikal eller geografisk differentiering. Horisontell differentiering innebär olikheter mellan enheter i en organisation på samma nivå. Dessa skillnader består främst av personalens utbildning och funktion i enheten. Utbildningen gör att det i större organisationer med flera sorters kompetens blir en mer komplex koordinering av dessa specialistkunskaper. Specialiseringen av uppgifter grundar sig på det faktum att många organisatoriska processer, t.ex. att erbjuda en flygresa, kräver mycket kunskap och effektivitet, vilket medför en specialisering av arbetsuppgifter för att kunna producera en tjänst som motsvarar kundens förväntningar. Denna specialisering leder i sin tur till ett ökat krav på att införa enheter (*departmentations*), för att kontrollera och avgränsa ansvarsområden. Komplexiteten i organisationens uppgifter dikterar således antalet horisontella enheter.

Vertikal differentiering är djupet på organisationens struktur. Antalet hierarkiska nivåer påverkar också komplexiteten. Hierarkiska organisationer med många nivåer kopplas ofta till problem i kommunikation, koordinering och kontroll. Vissa studier visar att platta organisationer med få nivåer fungerar mer effektivt än hierarkiska, andra visar att platta organisationer fungerar sämre (Robbins 1990). Skillnaderna i dessa resultat beror på att den senare studien visade att en hierarkisk organisationsform fungerade bättre i en större organisation med flera ansvarsområden. Då kunde chefen för varje nivå koncentrera sig på frågor inom sitt kunskapsområde, och därmed agera mer responsivt. Förutom organisationens storlek påverkar uppgiftens och personalens egenskaper organisationens vertikala differentiering. Detta kan exempelvis vara mycket specialiserade uppgifter eller specialiserad personal med egna ansvarsområden.

Geografisk differentiering medför ökad komplexitet i en organisation. Den hänger ihop med de två tidigare dimensionerna, med liknande kriterier för funktionalitet och effektivitet, här inverkar dock även den fysiska distansen. Exempelvis har ett flygbolag med flera lokala enheter runt hela världen en annan typ av komplexitet än ett nationellt flygbolag.

Graden av komplexitet bör motsvara den organisatoriska verkligheten. Som nämnts tidigare, skapar komplicerade arbetsuppgifter krav på horisontella enheter. Stora och specialiserade organisationer skapar krav på hierarki. Till detta kommer även eventuellt en geografisk spridning. Problemet blir då att väga mellan en hierarkisk organisation, där en chef har få enheter att kontrollera och bättre kan koncentrera sig på deras behov, eller en platt organisation, där en chef tar hand om flera enheter, med mindre kontroll som följd. Kontroll, koordinering och kommunikation är de faktorer som påverkas mest av komplexitetsgraden.

Formalisering

Formalisering innebär en standardisering av uppgifter. Hög formaliseringsgrad innebär att det finns utförliga organisatoriska regler vilket leder till att arbetsuppgifterna är klara och väldefinierade. En hög formaliseringsgrad gör att lite kontroll behövs för produktion av homogena produkter eller tjänster. Låg formaliseringsgrad innebär att man har få regler, de anställda har friheten att handla efter vad de finner vara det bästa alternativet. Standardisering av arbetsuppgifter eliminerar personliga inputs. Detta motverkar kundanpassning, då möjligheterna att leverera heterogena tjänster, när så krävs, begränsas. Risken finns även att personalen upplever sin arbetssituation som mindre stimulerande. Fördelen med standardisering är effektivitet genom avsaknaden av alternativa handlingsmönster. Den underlättar även koordinering vilket medför kostnadsfördelar samt att de standardiserade uppgifterna kräver mindre övervakning.

Formalisering kan vara antingen explicit eller implicit. Explicit formalisering är de skrivna regler och normer som ska följas i en arbetsuppgift. Med implicit formalisering menar man de attityder som en anställd skall ha när han utför sin arbetsuppgift. Skillnaden mellan implicit formalisering och emotionell kommunikation är att vid implicit formalisering talar man om för personalen hur den skall bete sig, medan man vid emotionell kommunikation kommunicerar ut värderingar, vilka skall leda till att personalen självmant följer ett visst handlingsmönster. Formalisering är sålunda en form av teknisk kommunikation.

Formalisering sker oftast vid enkla, upprepande arbetsuppgifter, men även i komplexa uppgifter där det krävs noggrannhet är standardisering av produkter eller tjänster nödvändig. Exempel på sådana uppgifter är sjukvård, flygmekanik etc. Formaliseringsgraden är även beroende av på vilken hierarkisk nivå man befinner sig. Formaliseringsgraden är oftast högre på hierarkins lägre nivåer, men även i uppgifter där precision istället för flexibilitet krävs.

Centralisering

Med centralisering menar man att det finns få punkter med hög koncentration av beslutsfattande. Motsatsen till detta är decentralisering. Robbins (1990) definierar centralisering:

The degree to which the formal authority to make discretionary choices is concentrated in an individual, unit, or level (usually high in the organization), thus permitting employees (usually low in the organization) minimum input into their work.

En beslutsprocess innehåller moment såsom insamlande och analyserande av information, val av angreppssätt samt auktorisering av aktionen och genomförandet. Utförs alla dessa moment av en person eller enhet, är beslutsprocessen centraliserad.

I en organisation med stora mängder av information kan beslutsfattaren vara överbelastad av krav på snabba beslut. Child samt Hage & Aiken (enligt Bakka 1999) argumenterar för en decentralisering genom att säga att centraliserade beslutsprocesser kan bli tröga och att organisationens anpassningsförmåga till omgivningen kan försämrats. Decentralisering påverkar även de anställdas motivation genom ökad ansvarsfördelning, vilket leder till inläring. Dessutom leder decentralisering till ökad flexibilitet i större organisationer, samt till att kundkontaktpersonalen kan agera direkt på kundernas problem när sådana uppstår. Det finns dock situationer där ett centraliserat beslutsfattande fungerar bra, exempelvis vid företagsuppköp och i krissituationer. I sådana situationer blir det lättare att ha en strategisk helhetsbild, koordinera aktiviteter samt respondera snabbare till strategiska frågor.

Sanningen om den rätta centraliseringsgraden i en organisation varierar beroende på vilket syfte en organisatorisk enhet har. Vissa aktiviteter kan vara centraliserade medan andra kan vara mindre centraliserade.

Syntes av organisationsstrukturens dimensioner

Enligt Childs (Robbins 1990) finns det ett omvänt förhållande mellan centralisering och komplexitet, dvs. decentralisering associeras med hög komplexitet. Detta sammanfaller med tidigare argument om att en specialisering av arbetsuppgifter kan medföra svårigheter för chefer att fatta lämpliga beslut, pga. den stora mängden information som måste processas. Samtliga personer som besitter nödvändig kunskap för att utföra den komplexa arbetsuppgiften tar del i beslutsprocessen. Ett annat förhållande råder mellan centralisering och formalisering. Donaldson (Robbins 1990) hävdar att organisationer som är decentraliserade ofta även är formaliserade. I praktiken kan dock formalisering tyda på en centraliserad struktur, om arbetskraften är utbildad och i behov av formaliserade

arbetsuppgifter, eller decentraliserad struktur med högutbildad arbetskraft, om man kräver hög precision i utförandet av arbetsuppgifter.

Organisationens struktur påverkar hur man kan föra ut den tekniska och emotionella kommunikationen till personalen. För att kunna skapa en intern organisationsvarumärkesaffinitet krävs det aktiv kommunikation från ledningens sida, så att de anställda skall ges förutsättningar att anamma organisationsvarumärkets kärna, vilket kan vara svårt i en komplex organisation. För att nå organisationens aktörer krävs det effektiva kommunikationskanaler. Speciellt geografiskt avstånd kan problematisera den emotionella kommunikationen. Däremot är det lättare att kommunicera tekniska aspekter, då de är mer konkreta, trots att det även här förekommer *noise* i form av mellanchefer som är delaktiga i informationsspridandet. Ett klart definierat budskap i form av teknisk kommunikation bör vara lättare att kommunicera till organisationen, eftersom spridandet av detta mest använder de vanliga operationella kommunikationskanalerna.

En hög formaliseringsgrad minskar, som sagt, krav på teknisk kommunikation eftersom arbetsprocesserna är mindre affekterade av störningar och mer självgående. Detta kan medföra problem i förmedlandet av organisationens värderingar, eftersom det finns en positiv korrelation mellan formaliserad struktur och decentralisering. Denna decentralisering kan innebära att informationskanaler för emotionell kommunikation saknas och att den sköts av flera personer oberoende av varandra. Om ledningen har mindre kontroll över informationskanalerna till lägre nivåer i organisationen kan det vara svårt att kommunicera organisationsvarumärkets kärna till de anställda. Har man ändå kunnat kommunicera denna kärna till hela organisationen, anser vi att organisationskulturen kan spela en viktig roll i upprätthållandet av dessa värderingar. Denna aspekt behandlas närmare i samband med organisationskultur. Även om organisationen har formaliserade processer bör man sträva efter att skapa intern organisationsvarumärkesaffinitet. Om detta lyckas kan man minska formaliseringsgraden, som ofta är mer kostnadskrävande pga. strikta regler och kontroller. När de anställda förstår sitt arbete utifrån sin egen värderingsbas kan de även kommunicera den emotionella kvaliteten på ett mer genuint och konsekvent sätt i olika situationer, kundanpassa tjänster samt känna lojalitet med organisationen.

Centralisering medför att organisationens värderingar sänds av färre aktörer än i en decentraliserad organisation. Dessa kommunikationsknutpunkter har således större kontroll över kommunicerandet av varumärkets kärna, men samtidigt finns risken för ett mindre effektivt förmedlande av organisationens vision och mission till lägre nivåer. Avsaknaden av mellanhänder i kommunikationen att medför att strategiska aspekter sprids mer effektivt och budskapet är mer enhetlig.

Omvärlden

Omvärlden utgör en osäkerhetsfaktor för varje organisation. Förändringar i omvärlden kan skapa situationer som organisationen har svårt att anpassa sig till. Viktigt för organisatorisk överlevnad är således att kunna förutspå förändring och minska dess negativa effekter. En indelning av organisationens omgivning är i den generella och den specifika omgivningen. Den generella omgivningen är det som kan påverka organisationen men inte direkt har med dess verksamhet att göra. Den specifika omgivningen är de aktörer i organisationens omvärld som har med dess verksamhet att göra (s. 61). Omgivningen kan sedan variera beroende på vem i organisationen som ser på den.

Dess och Beard (1984) föreslår tre dimensioner för att analysera organisationens omvärld: kapacitet, volatilitet och komplexitet. Kapaciteten innebär hur väl omgivningen kan ge upphov till tillväxt. Expanderande branscher befinner sig i en omgivning med relativt låg konkurrens och kan således växa snabbt. Detta påverkar hur en organisation formas eftersom stora resurser kan skapa en organisation som är inriktad på snabbast möjlig tillväxt, med mindre organisatorisk effektivitet. Volatilitet innehåller dyaden stabil-dynamisk omgivning. En dynamisk omgivning präglas av osäkerhet medan det i en stabil är lättare att processa och förutspå information från omgivningen. Komplexitet är den heterogenitet och koncentrationsgrad som finns i omgivningen. Det kan vara antalet aktörer i organisationens omgivning och hur spridda dessa är, både geografisk och tekniskt. Ofta väljer man dock att endast se omvärlden i två dimensioner, enkel-komplex och stabil-dynamisk.

Organisationsstrukturens dimensioner och omvärld, syntes

Vi har konstaterat att vissa organisationer är mer beroende av sin omgivning än andra. Dynamisk omgivning påverkar organisationens utformning mer än vad en statisk gör (Mintzberg 1993). En dynamisk omgivning tvingar organisationen att anpassa sig till den förändliga omvärlden, det blir fråga om överlevnad.

Organisationens komplexitet har en koppling till omvärldens osäkerhet. För att kunna hantera osäkerhet och observera omvärlden, måste organisationen vara differentierad och skyddad med specialiserade avdelningar. Formalisering brukar däremot ske i en stabil omvärld för att man skall kunna nå kostnadsfördelar. I en osäker omgivning krävs det en större anpassningsförmåga, vilket innebär att formaliseringsgraden måste vara lägre för att organisationen skall kunna anpassas till omvärldens krav. Vad gäller omgivningen och centralisering, så framkallar en komplex omgivning ett decentraliserat beslutsfattande. Detta beror på att kraven på att processa information från omgivningen kan överbelasta ledningen. Centralisering kan även ske selektivt, genom att t.ex. de delar av organisationen som måste anpassa sig till omvärlden är decentraliserade, medan mer oberoende delar kan ha en högre centraliseringsgrad. Ett exempel på en sådan situation kan vara en avdelning som är i direkt kontakt med en bred kundbas med skiftande problem, vilket kräver decentralisering för att

kunna anpassa sig till marknadens krav. Däremot är inte de delar av organisation som producerar standardiserade interna tjänster, t.ex. redovisning, lika utsatta för marknadens förändringar och behöver således inte vara lika decentraliserade. I en omgivning, med hög komplexitet och eventuellt dynamiska marknadsförhållanden, måste beslutsfattandet vara snabbt. I sådana här operationella frågeställningar kan man således dra nytta av decentralisering. I strategiska frågeställningar däremot måste beslutet göras högre i organisation. Sådana exempel är bl.a. frågor kring strategiska allianser och fusioner.

Utformning av organisationsstruktur

Frågan om vilken typ av organisation som är lämplig för den omgivning den befinner sig i är inte så enkel. Såväl organisationens ålder, storlek, tekniska system och omvärldens egenskaper påverkar (Mintzberg 1993). Organisationen skapas således av och för dess omvärld. Eftersom vi studerar organisationer som har en hög grad av opåtaglighet i sitt produkterbjudande, anser vi att man måste se organisationer som öppna system med stark prägel av omvärldens värderingar och egenskaper. Dock kan man inte undvika vissa mekanistiska drag i organisationer.

Organisk organisation, systemsynsättet

Ett organiskt synsätt innebär att man ser på organisationer som öppna system där man tar hänsyn till den omgivning organisationen befinner sig i (Bakka 1999, Morgan 1990, Robbins 1990). Kännetecknande för detta systemsynsätt är analogin till levande organismer. Organisationer ses som ett antal undersystem (subsystems) där små delar, likt celler, utgör större helheter som i sin tur utgör ännu större helheter. Enligt detta synsätt ligger fokus för organisatorisk effektivitet hos de faktorer som krävs för att nå målet, inte målet självt. Det finns en idé om inbyggd harmoni i systemet på så vis att organisationer, likt organismer, måste leva ett sunt liv för att kunna anpassa sig till omgivningen. I praktiken innebär det att organiska organisationer har sitt mål i överlevnad, vilket medför att organisationens hälsa på lång sikt väger tyngre i beslutsfattandet än vad eventuell kortsiktig vinst gör. Denna fokus på medel istället för på mål kan vara vagt.

Det organiska synsättet sammanfaller dock även med organisationer som producerar opåtagliga tjänster. Den specifika omvärlden är någonting som organisationen är beroende av och måste kunna leva i samexistens med. Mer specifikt kan man säga att organisationer som lever i nära kontakt med sina kunder kan ha svårt att överleva om de inte uppfyller kundernas krav. Enligt detta synsätt bör man avstå från kortsiktiga vinster (exempelvis genom besparingar i form av minskad service) för att kunna nå målet (organisatorisk överlevnad).

Situationssynsättet enligt Mintzberg

Situationssynsättet (*contingency theory*) har sin grund i tanken att olika organiska organisationer fungerar bäst i olika situationer. Organisationsstruktur måste väljas med utgångspunkt i den aktuella situationen, och sedan utformas på ett konsekvent sätt. Vi har valt att studera tre olika strukturer som präglas av komplexitet och långa kommunikationskedjor: maskinbyråkratin, den professionella byråkratin och den divisionaliserade organisationen. För att kunna studera de olika organisationsstrukturerna som Mintzberg (1993) presenterar, klargör vi först de fem delar som utgör en organisation. De funktionella delarna är den operativa kärnan, den strategiska ledningen, linjens mellanchefer, teknostrukturen samt stöd- och serviceenheter. Dessutom tillkommer ideologin, men vi väljer att behandla denna i samband med organisationskulturen.



Figur 16. Mintzbergs grundmodell (1993)

Den strategiska ledningen styr organisationen och svarar för verksamhetens strategiska frågor. Denna del av organisation bör vara medveten om de aktörer som finns i omvärlden. Kunskap om dessa formas till en organisationsvarumärkeskärna som sprids i organisationen. Individer i den strategiska ledningen skall kommunicera kärnan både utåt och inåt. De skall även koordinera kommunikationen så att organisationen har förutsättningar att förändras i takt med omvärlden, i strävan att behålla sin marknadsorientering. Detta skall dock göras utan att organisationen för den skall tappa sin resursorientering. Nästa fas i kommunikationskedjan av varumärkets kärna leder till organisationens mellersta nivå: linjens mellanchefer, stöd- och serviceenheter samt teknostrukturen. Av dessa delar av organisationen är främst mellanchefer och teknostrukturen intressanta vad gäller spridningen av organisationsvarumärkets kärna till den operativa delen av organisationen.

Linjens mellanchefer tar hand om de taktiska frågorna och knyter ihop den operativa kärnan med den strategiska ledningen. På denna nivå utvidgas missionen till de praktiska handlingsmönstren för att åstadkomma organisationens vision. Teknostrukturen planerar arbetsprocesser, administrerar aktiviteterna och utgör en stödfunktion till organisationens ledning. Exempel på teknostruktur är analytiker av olika slag, utbildningspersonal etc. Med tanke på hur teknostrukturen kan påverka design av olika aktiviteter är det viktigt att denna delar ledningens syn på organisationsvarumärkets kärna. Det är således viktigt att ledningen har en effektiv kommunikation med teknostrukturen, så att missförstånd inte skall uppstå. Om teknostrukturens aktiviteter är inkompatibla med ledningens och mellanchefernas vision kan missionens utveckling till praktiska handlingsmönster försvåras. Stöd- och serviceenheter, såsom PR-avdelning och jurister, som bidrar med interna tjänster till organisationen är inte i direkt kontakt med den operativa delen, de påverkar dock produktionen av tjänster och kommunikationen utåt. Vi vill poängtera två funktioner som sköts i denna del av organisationen, värdering av varumärket samt det juridiska försvaret. Dessa båda funktioner arbetar för förståelsen av hur viktigt ett varumärke kan vara för en organisation, samt för varumärkets fortlevande (Urde 1997). Såsom i fallet med teknostrukturen, kan kommunikation som inte är enhetlig med organisationsvarumärkets kärna resultera i aktiviteter som är inkompatibla med organisationens värderingar. Exempelvis kan juristerna driva en policy mot samarbetspartners som strider mot organisationens värderingar. Lika viktigt är det att de tjänster som stöd- och serviceenheter producerar till organisationens andra delar är sådana att de bidrar till skapandet av organisationsvarumärkesaffinitet.

I kommunikationen av organisationsvarumärkets kärna utvidgas på mellanchefsnivån missionen till de praktiska handlingsmönster som följs av den operativa kärnan. Den består av de aktörer som producerar själva varorna och tjänsterna. Huvudfunktion i denna del är att transformera *inputs* till *outputs* så att det leder till den önskade visionen. Kommunikationen från den övriga organisationen måste vara enhetlig med de värderingar som har lett till den utvidgade missionen. Om t.ex. teknostrukturen har skapat aktiviteter till den operativa kärnan som är inkompatibla med den strategiska ledningens värderingar, vilka i sin tur medlas av mellanchefer, kan det resultera i en diffus bild av organisationens vision, och implementeringen av missionen kan försvåras.

Maskinbyråkratin

Denna organisationsform präglas framförallt av standardiserade arbetsprocesser i den operativa kärnan. Arbetsuppgifterna är upprepande, relativt enkla och starkt formaliserade både horisontellt och vertikalt. Administrationen i en sådan struktur är också specialiserad, med egna ansvarsområden för att kontrollera de formaliserade arbetsprocesserna i den operativa kärnan och fungera i samarbete med den omfattande teknostrukturen, som kännetecknar maskinbyråkratier. Teknostrukturen spelar stor roll i maskinbyråkratier eftersom arbetsuppgifter formaliseras och koordineras i teknostrukturen. Arbetsuppgifterna i maskinbyråkratin är dock inte formaliserade hela vägen upp till den strategiska ledningen,

men ansvarsområdena skiljs åt med tydliga hierarkiska gränser. Samma sak gäller centraliseringen, dvs. beslutsfattandet görs högre uppe i organisationen. Uppgiften för den strategiska ledningen är ofta att ha fokus på den interna miljön i verksamheten, dvs. se till att organisationen fungerar med optimal effektivitet. Maskinbyråkratier finns i enkla och stabila omgivningar. Standardiseringen av arbetsuppgifter medför kostnadsfördelar som endast är möjliga i en omvärld som inte är för komplex, och den maskinliknande organisationen är långsam vad gäller anpassning till förändringar i omvärlden. Vidare brukar organisationer som beskrivs med maskinmetaforen vara äldre organisationer, som har nått sådana produktionsvolymerna att de kan standardiseras. Dyliga kan finnas såväl i massproducerande organisationer, där arbetsuppgifterna är enkla och upprepande, som i tjänsteföretag, såsom banker, försäkringsbolag, etc. Gemensamt för dessa organisationstyper är således standardisering av uppgifter för att nå effektivitet och minska osäkerhet från omvärlden genom kontroll. Ur tjänsteproducerande synpunkt är maskinbyråkratier effektiva men har en begränsad problemlösningsförmåga. Detta beror på standardiseringen av arbetet samt att kommunikationen följer de hierarkiska strukturerna, vilket minskar sensitivitet för kundernas problem. När man kommunicerar organisationsvarumärkets värderingar i en sådan här organisation krävs det att kommunikationen är tydlig och når alla aktörer i organisationen. Som vi har noterat tidigare, kan man få kostnadsfördelar i kommunicerandet av organisationens värderingar till de anställda genom minskade standardiseringskostnader och ökad kvalitet. Om man kan leverera en enhetlig vision till de anställda, så kan de nackdelar som associeras med maskinbyråkratier minska, och ge handlingskraft till de anställda. Kommunicerandet av kärnvärden och vision till teknostrukturen är också viktig, eftersom teknostrukturens roll som reglerare av arbetsmoment minskar och dess uppgift ändras till att vara mer en stödjande del i organisationens processer. Organisationsvarumärkesaffiniteten kan vara svår att uppnå pga. de kontrollerade arbetsuppgifter personalen har. Vi anser att handlingskraft och varumärkesaffinitet i viss mån är relaterade, eftersom egen handlingskraft innebär att individen besitter möjligheten att kontrollera sina handlingar. Detta skapar motivation för arbetet, vilket kan leda till en ökad emotionell affinitet.

Den professionella byråkratin

Denna struktur består av en relativ stor och välutbildad operativ kärna med individer som har specialiserade, men inte formaliserade, arbetsuppgifter inom sina kunskapsområden. Exempel på professionella byråkratier är skolor och sjukhus. Arbetsuppgifterna är horisontellt indelade men har en vertikal komponent, nämligen att dessa specialister har kontroll över sina arbetsområden. Detta innebär att man har mindre horisontella kontakter inom organisationen, men arbetet sker mot kunder och man anpassar sina aktiviteter för att möta kundernas krav. Strukturen liknar maskinbyråkratin genom att strategiska beslut om vad som görs sker i den strategiska ledningen, men istället för att ha en teknostruktur för att designa arbetsprocesserna ges större frihet till de professionella i den operativa kärnan att utföra sina aktiviteter och ta ansvar för operationella beslut. Beslutsfattandet är således decentraliserat. För att kunna lösa olika problem kan deras detaljer variera, men de måste dock vara likadana i grunden. Denna

organisationsstruktur förekommer ofta i en komplex men stabil omgivning. Komplexiteten är orsaken till att specialisterna är med i organisationen eftersom de krävs för att hantera procedurer som är svåra att lära sig men är väldefinierade. Strukturen är lämplig för en stabil omgivning, eftersom det trots att arbetsuppgifterna är mycket specialiserade, ofta krävs någon slags standardisering för att nå effektivitet. I tjänsteföretag kan en sådan här struktur vara bra för att lösa mer komplexa problem åt kunden. Dock hämmar avsaknaden av horisontell integration och kommunikation tjänsteproducerandet om problemet är mer komplicerat än strukturen tillåter. När man kommunicerar organisationsvarumärkets kärna till de anställda kan det vara svårt att nå aktörerna på lägre nivåer pga. deras relativt oberoende ställning. Vi anser att kommunicerandet av värderingar är viktigt för att skapa ett mentalt stödsystem, istället för traditionellt hierarkisk stöd, till de professionella så att de skall kunna uppnå organisationsvarumärkesaffinitet. Till skillnad ifrån maskinbyråkratier, är individer i *boundary spanning*-positioner mer självständiga, vilket ökar medvetenheten om deras inverkan på tjänstekvaliteten. Detta torde leda till en ökad emotionell affinitet, eftersom personalen är mer delaktiga i tjänstprocesserna och således mer medveten om de värderingar som en organisation står för.

Den divisionaliserade organisationen

Denna organisationstyp liknar ett nätverk av delvis autonoma organisationsenheter. Istället för att ha en enhetlig operationell kärna, består kärnan i detta fall av divisioner, som i sin tur har en egen organisationsstruktur. Dessa divisioner är oftast indelade efter marknader eller produkter och denna indelning gör att varje division fungerar oberoende av andra divisioner. Ur centraliseringssynpunkt är dessa divisioner relativt självständiga och den strategiska ledningen medlar endast strategiska aspekter till divisionerna, vilket gör att enheterna får bestämma över sina egna operationer, som i sin tur övervakas av ledningen. Däremot är själva divisionerna ofta centraliserade. Divisionernas struktur kan också variera beroende på vilken typ av uppgift de har. Inom en divisionaliserad organisation kan det finnas andra organisationstyper, vilka anpassar sig till omgivningen och möter kunden. Kommunikationen mellan en division och den strategiska ledningen är formell och består främst av information kring divisionens prestationer. Orsaken till varför en divisionaliserad organisationsstruktur används är främst att den underlättar hanteringen av en stor produktportfölj och/eller flera marknader. Därför är det också marknadssituationen som styr i vilken omgivning en divisionaliserad struktur är lämplig. Mintzberg hävdar att dessa strukturer framkommer i samma omgivningar som maskinbyråkratier, dvs. enkla och stabila. Detta till och med i så pass hög grad att den motsvarar maskinbyråkratier men i större skala. Även en divisionaliserad organisation är oftast äldre, har hunnit växa och varit tvungen att diversifiera produktlinjerna eller marknaderna för att kunna hantera dessa. Emotionell kommunikation kan vara svår, då mest teknisk kommunikation förekommer. Eftersom kommunikationskanalerna är få och formella kan det vara svårt att överföra organisationsvarumärkets kärna till divisionerna. Beroende på huvudorganisationens syfte och styrka kan det finnas olika grader av överföring av organisationsvarumärkets värderingar. Autonoma enheter kan ha mer frihet att själva

kommunicera värderingar än den centraliserade organisationsstrukturen. Vi anser att även i fall där organisationen är decentraliserad spelar den strategiska ledningen en stor roll som förmedlare av varumärkets kärnvärden och vision.

	Struktur	Omvärld	Processer	Kommunikation
Maskin-organisation	Centraliserad	Stabil Enkel	Formaliserade Specialiserade	Hierarkisk Centraliserad Teknisk
Professionsbyråkratin	Decentraliserad	Stabil Komplex	Ej formaliserade Specialiserade	Decentraliserad Teknisk
Divisionsorganisation	Decentraliserad	Stabil Komplex	Varierar	Formell Centraliserad Teknisk

Figur 17. Matris över de olika organisationsformerna

Dessa organisationstyper skiljer sig vad gäller deras struktur, omvärld, processer och kommunikation. En sak de har gemensamt är dock att teknisk kommunikation krävs för att hålla processerna i gång. Detta är naturligt med tanke på att fungerande processer är en förutsättning för att en organisation skall kunna överleva. Som vi har noterat tidigare, kan teknisk kommunikation även förmedla emotionella värderingar. Vi anser dock att det i sådana fall är faktorer som förstärker den tekniska affiniteten. För att kunna minska de nackdelar som de tre organisationstyperna präglas av är det viktigt att förmedla organisationens kärna fullt ut i organisationen. För detta krävs kanaler till emotionell kommunikation, som kan skapa förutsättningar till en ökad förståelse av organisationens vision. När denna förståelse har nått individen, bidrar det till skapandet av gemensamma normer och värderingar, som i sin tur blir ett bidrag till organisationens samlade värderingar. Hur denna process går till beskrivs härnäst.

Lärandet av organisationsvarumärkets värderingar

Organisationens förmåga att anpassa sig till en föränderlig omvärld beror på dess förutsättningar för lärande. Allt lärande i en organisation sker dock genom individen som i grunden måste vara villig att lära och utveckla sig (Senge 1990). Man kan således skilja mellan individuell inläring, gruppinläring och organisatorisk inläring (Hong 1999, Romme & Witteloostuijn 1999). Crossan *et al* (enligt Hong 1999) poängterar vikten av att förstå på vilken nivå inläring sker och vilka processer som finns bakom. De menar att det finns olika processer på varje nivå:

Intuiting, and interpreting occur at the individual level; interpreting and integrating at the group level; with integrating and institutionalising occurring at the organizational level. Although the framework is depicted in a hierarchical fashion, there are necessarily many feedback loops among the levels given the recursive nature of the phenomenon.

Informationens natur förändras på varje nivå i organisationen. Erfarenheter på individnivå blir till metaforer som i sin tur tolkas till strukturer om det studerade fallet. Dessa strukturer kan i sin tur kommuniceras till andra medlemmar i gruppen. Detta kan i praktiken vara att information har bearbetats till en strukturerad form, såsom en rapport som sprids till andra i gruppen. Denna nya information integreras sedan genom en dialog till den gemensamma förståelse som gruppen har. Förändringar i den gemensamma förståelsen skapar i sin tur förändringar i organisationens rutiner och sätt att se saker och ting. Det har således uppstått organisatorisk inläring.

Det finns fyra olika komponenter för att beskriva inlärningsprocessen: samlandet av information, spridning av information, tolkning av information samt organisatoriskt minne (Hong 1999). Samlandet av information innebär att information samlas från såväl externa som interna källor. Detta har vi behandlat i intressentanalysen. Informationsspridning innebär hur snabbt information sprids i en organisation och hurvida den förvanskas i processen. Dessa faktorer är beroende på organisationens struktur, informationens värde och kostnaden för spridningen. Tolkning är hur man processar och formulerar budskapet för att det skall bli förståeligt för organisationen. Nonaka (1992) skriver om hur information måste tolkas, från implicit till explicit, för att kunna spridas och lagras inom en organisation. Detta innebär att information måste göras tillgänglig och förståelig för olika nivåer i organisation. Organisationens minne är där informationen befinner sig i organisationen. Det kan vara såväl en fysisk plats, operationella procedurer, individer, handlingsmönster och kultur (Hong, 1999). Införandet av ny information påverkar vad Argyris (1975) kallar för "theory of action". Detta innebär att ny information, vars adaptation ger positiva resultat i organisationen, förstärker de befintliga handlingsmönster som organisationen har. Det kan förekomma att organisationen måste avlära för att kunna anamma nya idéer. Som Hedberg (enligt Hong 1999) säger:

Organisations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies. Members come and go, and leadership changes, but organizations' memories preserve certain behaviours, mental maps, norms and values over time.

Denna syn på organisationens minne liknar mycket teorierna om organisationskultur, även där kan man se den preserveerande funktionen hos organisationens mekanismer.

Inlärningsprocessen är applicerbar på intern företeelse såsom anammandet av organisationsvarumärkets kärna. När värderingarna skickas från ledningen och sprids i organisationen upplevs de av personalen, som i sin tur gör tolkningar och konkretiseringar av dem (s.65). När dessa värderingar sedan bearbetas och lagras i organisationen blir de en del av den organisatoriska personligheten. Kärnvärden och vision blir en kultur som gör att de får liv i organisationen. Vi anser att organisationskulturen spelar en stor roll i denna inlärningsprocess eftersom den emotionella komponenten av varumärkesaffiniteten lagras där, medan den tekniska komponenten lagras i form av rutiner kring organisationens processer.

Vi har valt att utgå ifrån Senges väl citerade definition från 1990. Han tar upp faktorer såsom systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande. Framförallt ser han systemtänkandet, *den femte disciplinen*, som den faktor som binder ihop de fyra andra. Systemtänkandet är enligt Senge förmågan att se helheten i ett system och därigenom exempelvis kunna föra ihop de olika resurserna i en organisation:

...seeing interrelationships rather than linear cause-effect chains, and seeing processes of change rather than snapshots.

Detta holistiska tankesätt har drag som liknar tjänstemarknadsföringen. Även där betonas helhetstänkandet i form av t.ex. begreppet "marknadsförare på deltid" (Gummesson 1996) och "tjänstemarknadsföringens strategiska fallgrop" (Grönroos 1996), som i grunden också förespråkar ett holistiskt synsätt på marknadsföring. Senge beskriver att en organisatorisk helhetssyn är en produkt av små faktorer som fungerar som hävstänger. Hävstångsprincipen innebär att man genom små handlingar kan nå stora förändringar. Det gäller alltså att kunna se de verkliga problem som en organisation eventuellt har och förändra dessa, istället för att endast bota symptom.

Av de andra faktorer innebär personligt mästerskap strävan att utveckla sig själv, vilket i sin tur skapar förbättrade arbetsprocesser i en organisation. För att verkligen kunna uppfylla organisationens vision, måste en individ vara hängiven och försöka nå mästerskap i sin uppgift. Detta hänger ihop med systemtänkandet genom att man försöker sätta sitt eget lärande i ett större sammanhang och se sig själv som en del av organisationens resurser. Tankemodeller innebär de föreställningar och förenklingar som man har om verkligheten. Dessa föreställningar kan vara subjektiva i naturen, men även här ska man försöka nå en helhetsförståelse för sina tankemodeller. Senge påstår att man genom att ifrågasätta sina egna föreställningar har förutsättningar för att kunna se helheten och, istället för att bara ändra tankemodeller, lära sig att i allmänhet se saker i ett större sammanhang. Gemensamma visioner är de samlade visionerna för personligt mästerskap och de visioner som organisationen vill uppnå. De gemensamma visionerna fungerar som ett mål för individer genom att ge dem inspiration och "råd". Systemtänkandet fungerar även här som en klargörande faktor genom att den tvingar individer att se sina egna visioner som byggstenar till den gemensamma visionen, och hjälper till att anpassa de individuella visionerna till organisationens mål. Till sist behandlar Senge teamlärande. Han definierar det som en

process där gruppens medlemmar skapar förutsättningar för att nå de mål som är enhetliga med deras gemensamma visioner. För att lära i grupp behövs en dialog som sprider information.

Lärandet är givetvis en förutsättning för att man skall kunna ändra beteende när en konflikt uppstår. Man talar då om "single-loop-learning" och "double-loop-learning" (Morgan 1986). Single-loop-lärande innebär att man ändrar beteendet när det uppkommer en konflikt, men inte ändrar själva procedurerna. Double-loop-lärande däremot ifrågasätter de använda medlen, och vid behov ändras dessa. Man kan exempelvis säga att i ett servicemöte där man anpassar systemet för att möta enstaka kunders krav, är det fråga om single-loop-lärande, men ändrar man procedurer för framtida servicemötens skull tillämpar man double-loop-lärande.

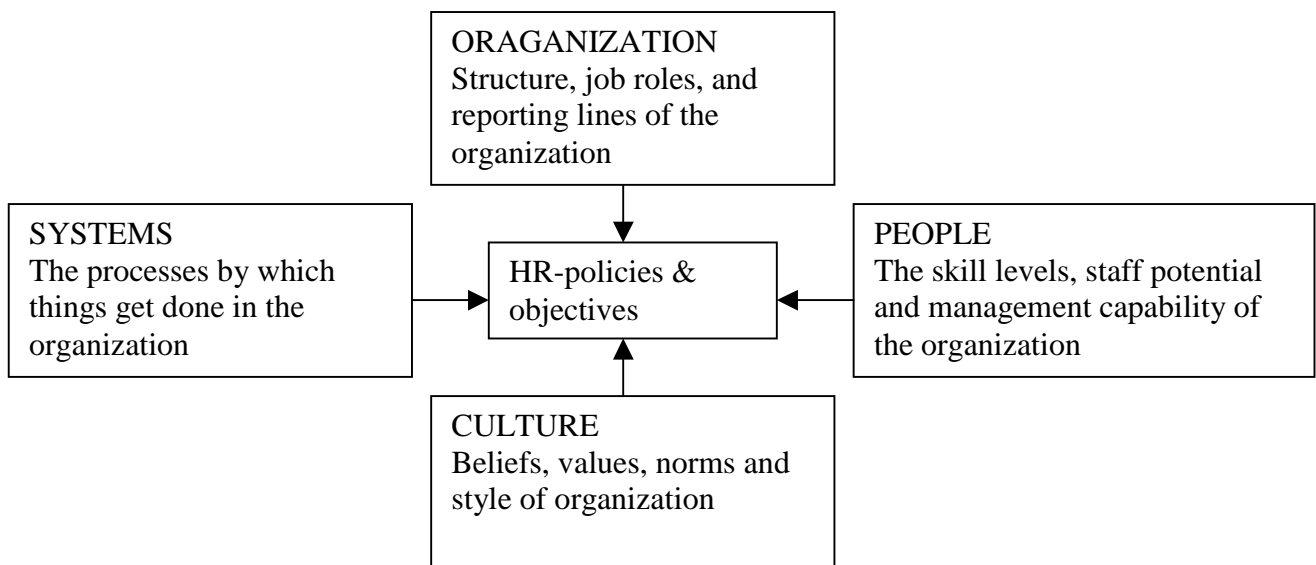
Vilken roll spelar en lärande organisation i tjänsteproducerande organisationer? För att effektivt kunna möta de förväntningar som kunden har måste organisationen vara tillräckligt flexibel för att kunna tillfredställa dessa. Lärandet är viktigt eftersom det ger organisationen chansen att bli flexibel, ändra beteende och handlingsmönster och, i Senges termer, lära sig att se helheter. Detta innebär att man kan lära att se både den interna och den externa omvärlden som en helhet vilket i sin tur skapar en djupare förståelse för system av orsak och verkan. Denna förståelse kan då användas för att förbättra tjänsten och möta kundernas förväntningar.

En helhetssyn hjälper även till att sprida organisationsvarumärkets kärna. Om det råder en förståelse av organisationens yttersta funktion och hur denna hänger ihop med omvärlden, kan man även förmedla varumärkets kärnvärden. Kärnvärdena, som ligger till grund för organisationsvarumärkets existens, kan bättre förklaras eftersom länken mellan dessa och organisationens *raison d'être* är uppenbar. Spridandet av organisationens vision är lättare eftersom helhetssynsansatsen visar att det finns en koppling mellan visionen och marknaden. Samma gäller för missionen. De anställdas medvetenhet om att deras arbetsinsats har en länk till organisationens överlevnad torde öka varumärkesaffiniteten.

Personalen

Belöning, utbildning och stöd påverkar affiniteten med organisationsvarumärket. Strävan efter en önskad extern image börjar med en önskad intern image. Vi anser att organisationens anställda utgör en viktig målgrupp för organisationsvarumärket. En stark intern image skapar goda förutsättningar för hög kvalitet på tjänsten. I vilken utsträckning en individ uppnår organisationsvarumärkesaffinitet beror på hur väl organisationen lyckas socialisera denne. Denna process sker dels formellt genom utbildning, dels informellt genom organisationskulturen. Vi diskuterar den informella socialiseringsprocessen närmare i samband med organisationskulturen (s 92). Begreppet *human resource management*, HRM, täcker den formella delen eftersom det mest är en fråga om initiativ till socialisering som kommer explicit ifrån organisationen. Denna aktiva strävan efter socialisering handlar både

om strategiska och taktiska aspekter. Schein (1985) och Thomas (1996) anser att organisationskulturen är en central komponent när man planerar en HR-strategi, eftersom kulturen är den referensram inom vilken alla beslut kring strategin sker. Vi instämmer med detta synsätt, eftersom en intern anpassning för att skapa organisationsvarumärkesaffinitet kräver att alla aktörer i en organisation i grunden har liknande värderingar. Thomas (1996) föreslår en modell där man ser på organisation, människor, system och kultur som komponenter som påverkar HR-strategins metoder och mål.



Figur 18. HRM strategy planning (Thomas 1996)

Alla delar inom en organisation måste överensstämja för att HR-strategin skall vara klar för dem som strategin utformas för. Vi anser att vid internaliseringen av varumärket spelar framförallt organisation och kultur en stor roll i förmedlandet av organisationsvarumärkets kärnvärden, vision och mission. Dessa två är viktiga i kommunikationsprocessen eftersom de mer eller mindre ligger till grund för de två övriga komponenterna, system och människor, vilka således till viss del är produkter av kulturen och organisationen.

Formulerandet av HR-strategin påverkar sedan hur organisationen fortsätter med att utforma de taktiska aspekterna av HRM, dvs. skapandet av en personalstrategi. Zeithaml *et al* (2000) diskuterar olika aspekter som är avgörande i tjänsteföretag för att man skall kunna uppfylla kundens förväntningar i servicemötet. Vi har valt att utgå ifrån dessa eftersom de är anpassade till företag i tjänstesektorn. Fyra komponenter nämns: Anställa den rätta personalen, utbilda människor till att leverera god service, erbjuda stödsystem och behålla den bästa personalen. Dessa faktorer bidrar inte enbart till skapandet av en önskvärd extern image, utan ger även goda förutsättningar för att skapa organisationsvarumärkesaffinitet hos de anställda.

Anställa den rätta personalen

Att konkurrera om den bästa arbetskraften innebär att man bör försöka få den personal som anses vara lämpligast för varje arbetsuppgift. Zeithaml menar att man bör kommunicera med samma tekniker som man utför marknadsföring med, dvs. rikta kommunikationen till grupper som kan vara lämpliga för organisationen. Det gäller alltså att ha liknande marknadsförings- och personalstrategier.

Anställa efter kompetens och villighet. De potentiella anställda ska vara såväl kompetenta för sina arbetsuppgifter som villiga att utföra dessa, så att tjänstekvaliteten inte försämras. Kompetensen innebär att man har de kvalifikationer som krävs för att utföra uppgiften, detta kan jämföras med teknisk kvalitet. Villighet är förmågan att leverera tjänsten så att man är motiverad och empatisk i servicemötet, detta kan ses som emotionell kvalitet. Anställandet av personal som i grunden har liknande värderingar underlättar byggandet av organisationsvarumärkesaffinitet.

Vara den anställare som föredras (be the preferred employer). Detta innebär att den image som allmänheten har om organisationen även tilltalar potentiella anställda. Hur återspeglingen av organisationens kultur tolkas av individen är individuellt, men den underlättas om man bygger en personalstrategi som är förenlig med organisationens kultur genom att locka människor med liknande värderingar.

Utbilda anställda att leverera god service

Utbilda tekniska och interaktiva färdigheter. Tekniska färdigheter är en förutsättning för att man skall kunna leverera en tjänst. Ofta krävs det utbildning för detta och enligt Zeithaml tar organisationer ofta väl hand om denna tekniska sida. Det är också viktigt att utbilda i de emotionella färdigheterna så att man kan möta kundernas krav och förväntningar värderingsmässigt. Dessa aspekter är alltså teknisk och emotionell kvalitet. Trots att utbildningen av båda dessa färdigheter skapar kostnader, så minskar personalomsättning och byggandet av en enhetlig kultur möjliggörs, vilket i sin tur stödjer affinitetsbyggnadsprocessen.

Ge anställda handlingskraft (empower employees). Att ge anställda handlingskraft innebär att man ger dem förmågan, viljan och auktoriteten att leverera tjänster. Detta innebär oftast en minskning av formaliseringsgraden, men kräver samtidigt mer av den anställda i form av tekniska och emotionella färdigheter. Minskningen av regelverk innebär också en decentralisering i organisation och medför större flexibilitet. Nackdelen är dock att tjänsterna kan bli för heterogena, eftersom det kan finnas olika nivåer av förväntningar hos kunden och den anställda kan spendera olika mycket tid och resurser med kunden. Tjänsterna kan även bli mer kostsamma eftersom mer tid måste användas till att utbilda personal som inte har det rutinmässiga regelverket som stöd, utan måste utbildas för att själva ta ansvar för sina beslut.

Skapa förutsättningar för grupparbete. Arbete i grupper är ett sätt att erbjuda tjänster som ger en lösning till komplicerade kundproblem. Detta har diskuterats under organisationsformer och lärande organisationer. Viktigt är således att minska de organisatoriska hinder som står i vägen för producerandet av tjänster med hög kvalitet.

Erbjuda stödsystem

Mäta tjänstekvalitet. För att kunna bedöma tjänsternas kvalitet på ett konkret sätt, måste de mätas (Parasuraman *et al* 1988). Kvantitativa resultat hjälper även att belöna och motivera i syfte att uppnå bättre tjänstekvalitet. Genom mätning kan man koncentrera på de områden av tjänsteverksamheten som kräver förbättringar.

Erbjuda stödjande teknologi och utrustning. Stödjande teknologi krävs för att effektivt kunna utföra tjänsten. I många fall krävs datoriserade resurser och teknisk utrustning för att lösa olika slags problem som kunderna kan tänkas ha. Ofta är datoriserade resurser en förutsättning för tjänsten, som t.ex. vid internetbaserade tjänster.

Utveckla tjänsteinriktade interna processer. Vid formningen av processer i tjänsteerbjudandet är det viktigt att teknostrukturen utgår ifrån kundernas synvinkel vad gäller formningen av bekväma och smidiga tjänster. Komplicerade tillvägagångssätt kan vara ett hinder för kundlojalitet.

Behålla den bästa personalen

Inkludera anställda i företagets vision. För att de anställda skall förbli motiverade och intresserade av sina arbetsuppgifter måste man integrera deras arbetsinsatser i organisationens vision. Det innebär att man måste visa att de anställdas arbetsinsatser sammanfaller med organisationens mål. Kommunikationen av denna vision är således viktigt för att behålla personalen i organisationen.

Behandla anställda som kunder. För att behålla personalen, måste man behandla anställda på ett sätt som tar hänsyn till deras olika behov. Detta kan vara allt från att förbättra arbetsmiljön till att ta hänsyn till de personliga behov som en medarbetare har, såsom möjligheter till tjänsteledighet osv.

Mäta och belöna kompetenta medarbetare. Mätinstrument och belöningsystem i en tjänsteorganisation skall vara sådana att de verkligen mäter och belönar tjänstekvaliteten. Om man mäter t.ex. kvantitet eller försäljningssiffror kan man hamna i en situation där man belönar handlingar som kan motverka organisationens vision. Detta innebär att belöningsystem skall vara enhetliga med visionen, så att en organisation som strävar efter hög kundlojalitet inte mäter t.ex. antalet besvarade samtal.

Dessa komponenter i en HR-plan påverkar i sin tur hur man kan skapa intern varumärkesaffinitet genom spridningen av organisationsvarumärkets kärna. För att kunna få gensvar på organisationsvarumärkets värderingar måste kommunikationen vara symmetrisk och tvärsidig. Förutom dessa HR-faktorer måste man lägga vikt på de visuella aspekterna i skapandet av organisationsvarumärkesvarumärkesaffinitet. Vi anser att de visuella aspekter som riktas mot kunden för att skapa en extern image även påverkar den interna publiken, dvs. de anställda. Detta innebär att t.ex. uniformer, lokaler och utrustning således skall vara överensstämmande med organisationens värderingar. Exempelvis kan ett öppet kontorslandskap med många kommunikationspunkter sända ett helt annat budskap än långa korridorer med stängda dörrar.

HR-strategin bör vara relaterad till hur organisationen är formad och de processer som finns. De ovanstående punkterna är mer eller mindre universellt applicerbara. För att man skall kunna verkställa dem måste det dock finnas lämpliga kommunikationskanaler i organisationen, för både teknisk och emotionell kommunikation. Enbart teknisk kommunikation leder till en sorts *push strategi* i HR-processen. Eftersom många av de föregående punkterna endast kan nås genom ett genuint deltagande ifrån personalens sida krävs även emotionell kommunikation.

Organisationskultur

Vi anser att kulturen är en komponent i organisationen som har en stor påverkan på hur en organisation fungerar. Vi anser att förutom att vara ett gemensamt normsystem, spelar organisationskulturen en stor roll för kommunikation i organisationen. Den kan även ses som kittet som håller ihop organisationen. Vi har valt att utgå ifrån Scheins definitioner och grundtankar kring organisationskultur eftersom hans bidrag haft en stor inverkan på denna teoribildning.

Schein (1985) definierar kulturen som:

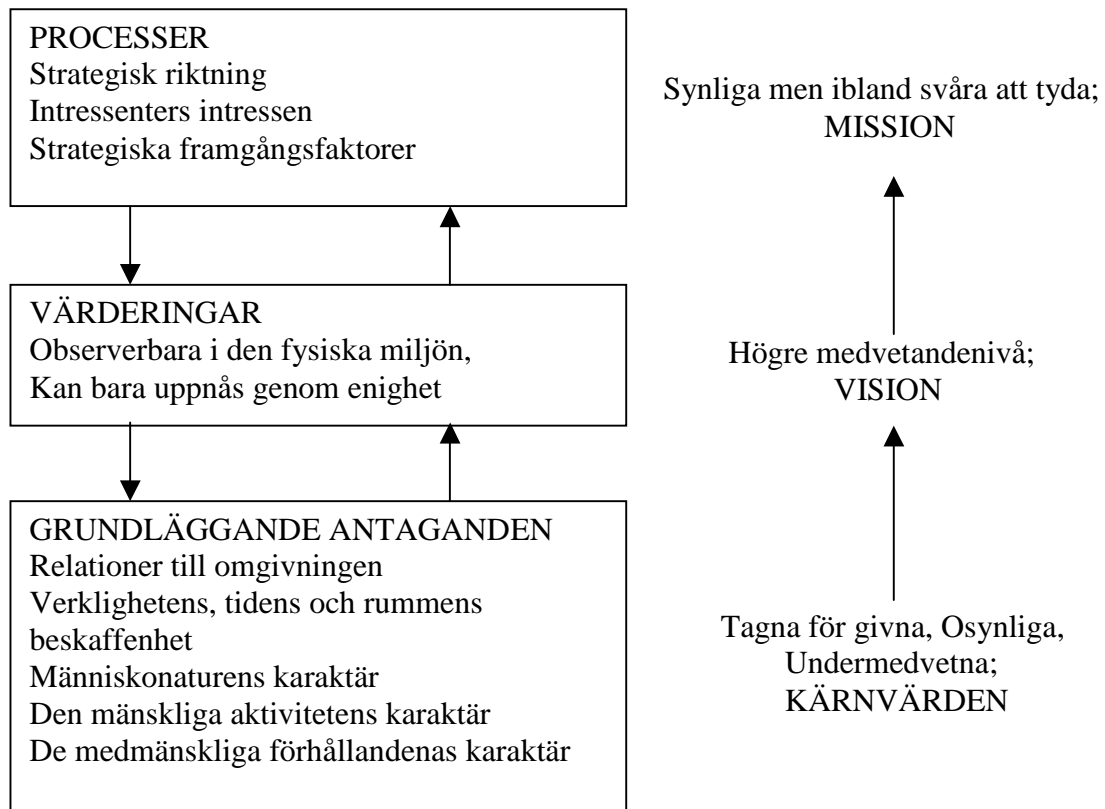
...deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic "taken-for-granted" fashion an organization's view of itself and the environment.

och:

Culture is a learned product of group experience and is, therefore, to be found only where there is a definable group with a significant history.

Kärnan i definitionen av kultur är de gemensamma värderingarna som gruppmedlemmarna har. Dessa värderingar kan råda i hela organisationen, men det kan även förekomma avvikelser från huvudkulturen i form av subkulturer (Schein 1985, Robbins 1990). Vidare kan man dela kulturen i värden och ideologier, som tillsammans skapar en kultur som kan delas av medlemmar i organisationen samt kommuniceras till nya medlemmar. Värden kan sägas vara de normativa handlingsmönster som företagskulturen inrymmer, de är uttalade och fungerar som ledstjärnor i det vanliga arbetet. Med ideologier menar man omedvetna föreställningar om kulturens värderingar. Dessa föreställningar styr gruppmedlemmarnas handlingar på ett omedvetet plan (Arogyaswamy & Byles 1987). Värden skiljer sig ifrån ideologier genom att de kan ses mer som ett normativt system för att skapa heterogena handlingar och tillvägagångssätt, medan ideologier mer är en samling gemensamma föreställningar som knyter människor tillsammans.

Knutet till det tidigare, värden och ideologier, kan man även se kulturen som två nivåer: den synliga och den osynliga. Det råder oklarhet huruvida kulturbegreppet bör innehålla dessa två delar eller endast den djupare delen. Schein delar kulturen i tre delar efter dess abstraktionsnivåer, men anser att kulturen består främst av den djupare, osynliga delen, trots att synliga aspekter kan användas för att analysera och komma fram till kärnan av den osynliga delen (Se figur 19). Ett antal andra forskare anser att kulturen innehåller båda dessa begrepp (Wilson 2001). Med den synliga delen menar man den fysiska omgivningen, det skrivna och talade språket samt andra synliga faktorer som meddelar kulturens värderingar. Dessa synliga faktorer är organisationsvarumärkets mission och de taktiska aspekterna av organisationens processer. I studerandet av organisationer är dessa observerbara medan organisationsvarumärkets kärnvärden och vision kan vara svårare att upptäcka. Vi anser att vår indelning av organisationsvarumärket sammanfaller med den indelning som Schein presenterar. Den osynliga delen består, som Schein kallar det, av grundläggande antaganden (*basic assumptions*) som är de ideologier som gruppens medlemmar har. Dessa antaganden är i praktiken t.ex. tillvägagångssätt som styr medlemmarnas handlingar och skapar homogenitet inom gruppen, vilket gör att individer kan kommunicera med varandra utifrån samma tolkningsram.



Figur 19. Kulturens nivåer och samspel mellan dem (Utveckling av Schein 1985)

Förutom olika nivåer av kulturens synlighet kan man se på kulturens styrka. Starka kulturer kännetecknas av att organisationsvarumärkets kärna allmänt accepteras i organisationen, noga följs och skapar hängivenhet bland medlemmarna. Sådana kulturer finns ofta i äldre organisationer, men det är ingen regel, speciellt om värdena inte vårdas i organisationen. Svaga kulturer uppkommer oftast i nya organisationer som inte har haft tid att samla erfarenhet. Kulturens styrka leder till att den är mer hållbar mot externa störningar, men samtidigt till att den är sämre på att anpassa sig till bestående förändringar i omvärlden. För att skapa effektivitet inom en organisation räcker det inte med att kulturen är stark, utan den måste också vara kompatibel med företagets miljö, strategi och teknologi. (Arogyaswamy & Byles 1987, Robbins 1991, Stuart 1997, Schein 1985).

Denna kompatibilitet kan delas in i extern och intern kompatibilitet (*external* och *internal fit*). Med den externa kompatibiliteten menar man organisationskulturens kompatibilitet med miljö och strategi. För organisationer i en dynamisk miljö är faktorer såsom risktagande, horisontell kommunikation och integrering av funktioner viktiga för att inte tappa marknadsandelar. Därför är det viktigt att organisationens strategiska ledning är medveten om omvärldens intressenter och att organisationsvarumärkets kärna är formulerad därefter. I en stabil miljö däremot är faktorer såsom kontroll och undvikande av risk mer betydelsefulla för att nå den effektivitet som krävs för att lyckas i sin omgivning. Ändring i denna miljö kan ge upphov till

förändringar i organisationsvarumärkets kärna. Det finns dock en risk att man vid en sådan turbulent situation formulerar kärnan på så att den står i konflikt med företagets kultur (Arogyaswamy & Byles 1987), varvid organisationen tappar sin resursorientering.

Den interna kompatibiliteten innebär hur sammanhållande (*cohesion*) en kultur är och hur konsekvent (*consistency*) den är. Sammanhållandet innebär hur spridd förståelsen och acceptansen av kärnan är i en organisation. När man kommunicerar organisationsvarumärkets kärna till organisationen skall alla aktörer kunna dela och förstå den. Även här är det viktigt att HR-strategin och organisatorisk inläring stödjer kommunikationsprocessen, för att skapa förutsättningar för förståelse. Med konsekvens menar man hur värden, dvs. normativa handlingsmönster, sammanfaller med ideologier, dvs. omedvetna föreställningar. Den interna kompatibiliteten kan även ses som en funktion av hur kulturen matchar organisationens teknologi. Exempelvis kan en flexibel teknologisk infrastruktur stimulera inläring och klara mer komplicerade förhållanden (Arogyaswamy & Byles 1987).

En sammanhållande eller en stark organisationskultur ger upphov till en konsekvent identitet. Den meddelar ledningens värderingar och ger trygghet samt ett universellt applicerbart regelverk för organisationens medlemmar. Dessa värderingar innebär således implicit kontroll, som fungerar som ett substitut för formella regelverk. Detta påverkar även socialiseringen av nya medlemmar i organisationen. En stark kultur ger klara riktlinjer för en individ och gör att organisationens värderingar gör ett djupare intryck. Till skillnad från explicit socialisering i HRM, fungerar kulturen som förmedlare av emotionell kommunikation, men kan dock även ha drag av teknisk kommunikation.

Enligt Schein kan man inte ändra kultur i sig utan främst de handlingar som för vidare kulturen, de som diskuterats ovan. Det enda sättet att möjligen ändra kultur är genom att lyfta upp de grundläggande antagandena och bemöta dessa, men hur detta görs är oklart. Vissa forskare anser att det mest är organisationens ledare som kan styra kulturen. Andra forskare anser att de synliga tecknen på organisatorisk förändring, såsom ändringar i strategi, fokuserande på kunder osv., inte innebär någon förändring i kultur, utan endast ett sätt att anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden (Hong 1999). Vi anser dock att sanningen ligger någonstans i mitten och att alla aktioner har någon påverkan på organisationens kultur.

Vi anser att kulturen är viktig eftersom den fungerar som en förmedlare av information, handlingsmönster och värderingar. Tittar man på organisationens utformning och kultur kan man säga att ju mer hierarkisk och formaliserad en organisation är desto mindre är organisationskulturens roll som förmedlare av teknisk information i tjänsteproducerandet. Däremot förmedlar den emotionell information, vilket i sin tur kan minska behovet av formalisering och underlätta skapandet av intern organisationsvarumärkesaffinitet. Vi anser att kulturens viktigaste roll utifrån en tjänstesynpunkt är vilka värderingar den kommunicerar till organisationens medlemmar. Ur inläringssynpunkt är den preserveerande funktionen av organisationens värderingar viktigast. Som vi har noterat tidigare anser vi att kulturen fungerar som ett minne för organisationens värderingar. När det sker inläring omvandlas

dessa värderingar till en kultur som fortplantas vidare till nya medlemmar i organisationen. Vad gäller HR-strategin så underlättar kulturen socialiseringen av nya medlemmar i organisationen och lärandet av organisationens handlingsmönster till dessa.

Denna process gör att organisationskulturen blir starkare och mer självupprätthållande. Genom att klart kommunicera organisationsvarumärkets kärna till alla aktörer kan man få dem att anamma visionen. Denna vision skapar en affinitet som sedan lagras i kulturen.

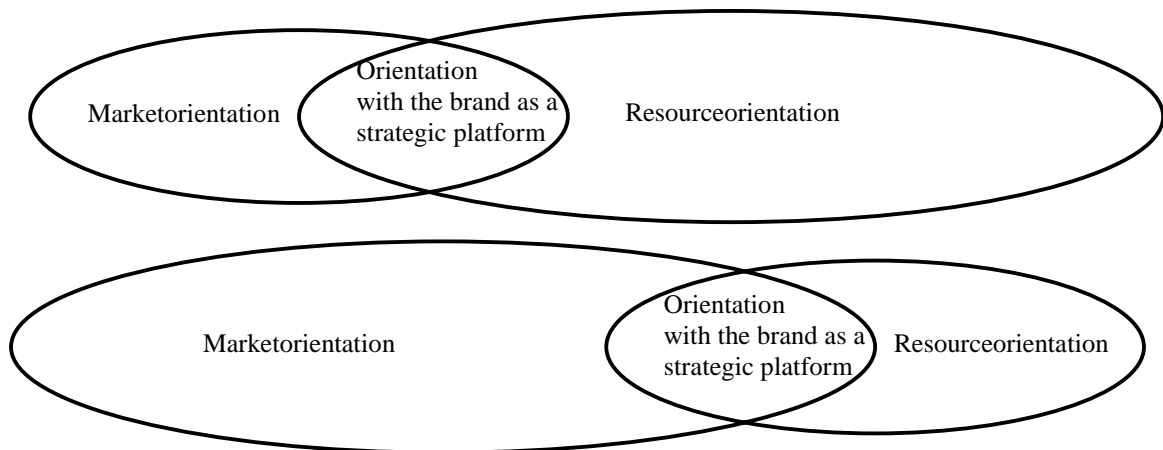
VI. Det servicedrivna organisationsvarumärket som strategisk resurs

Här sammanfattar vi resultaten av vårt arbete. Uppsatsens syfte relateras till de resonemang som har förts under arbetets gång. Graden av resurs- respektive marknadsorientering i olika typer av organisationer diskuteras och en modell som beskriver det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess presenteras. Slutligen lägger vi fram vår hypoteskedja och ger förslag till framtida forskning.

Resurs- och marknadsorientering, syntes

Vi har i detta arbete beskrivit två olika utgångspunkter för arbetet med organisationsvarumärket, resursorientering och marknadsorientering. Resursorientering har stått för organisationens interna fokus, dvs. att man tar sin utgångspunkt i organisationens värderingar och strävar efter att dessa skall delas av alla organisationens medlemmar. Vid marknadsorientering tar man istället sin utgångspunkt i målgruppen och sätter kundnöjdheten i fokus (Levitt 1960, Hill & O'Sullivan 1999). Vi har vidare hävdad att man vid utvecklandet av organisationsvarumärket till en strategisk resurs måste ta hänsyn till båda dessa aspekter. I möjligaste mån har vi därefter försökt att integrera synsätten genom att sammanföra teorier från inriktningar som vi anser vara representanter för de båda utgångspunkterna. Faktum kvarstår dock att vi inte har beskrivit var organisationen de facto bör ta sin utgångspunkt, samt vilka implikationer detta får. Anledningen är att utvecklandet av organisationsvarumärket till en strategisk resurs kommer att se olika ut för olika typer av organisationer.

Vi anser att det alltid krävs en viss del marknadsorientering och en viss del resursorientering för att utveckla ett organisationsvarumärke till en strategisk resurs. I vilken grad de bägge bör förekomma kan dock variera. Vi får med detta synsätt en mer flexibel variant av modellen över resurs- och marknadsorientering:



Figur 20. Skilda grader av resurs- och marknadsorientering när varumärket används som en strategisk resurs

När en organisation bildas, anser vi att man förenklat kan beskriva graden av resurs- och marknadsorientering i relation till kärnans kontext. En kärna av hög kontext har mycket specifika och individuella kärnvärden, vilket innebär att det finns litet utrymme för tolkning. En sådan typ av organisation eftersträvar sålunda en fast position som varje individ sedan måste ta ställning till. Den begränsade elasticiteten medför förhoppningsvis en pålitlig och konsekvent position på marknaden, dock på bekostnad av flexibiliteten. En kärna av låg kontext har öppnare och mer allmänna kärnvärden som lätt kan accepteras av allmänheten samt lämnar utrymme för tolkning och förändring, vilket kan vara en fördel i en föränderlig bransch. Organisationen kan då styra om innehållet i begreppet utan att det blir alltför uppenbart, samtidigt kan varje individ själv tolka in vad i begreppet som kan föra det ideala jaget närmare det faktiska. En kärna av låg kontext ger stor flexibilitet men kan ge mindre tydlighet och pålitlighet i det kommunicerade budskapet. Kärnans kontext i relation till resurs- och marknadsorientering sammanfattas på ett förenklat sätt med följande matris:

	Resursorienterad	Marknadsorienterad
Låg kontext	Upptäckare	Opportunist
Hög kontext	Idealister	Segmenterare

Figur 21. Kärnans kontext i relation till resurs- och marknadsorientering

En upptäckarorganisation kännetecknas av att den utför en slags grundforskning som inte behöver vara relaterad till marknadens krav. Det kan exempelvis vara organisationer som springer upp som en biprodukt av mer generell forskning på ett universitet, eller ifrån en individs egna starka intresse. Här styrs värderingarna i utvecklingsprocesserna inte av någon specifik målgrupp. Sålunda saknar denna organisation i utgångsläget en grund för varumärkesbyggande och är mer inriktad på produkter.

I en idealistorganisation samlas ett antal individer som känner mycket starkt för en specifik fråga. Kärnan är då snävt definierad och lämnar lite utrymme för egna tolkningar. Detta gör att organisationen inte anpassar sig till skilda målgruppers önskemål, vilket resulterar i att de som accepterar organisationens värderingar är välkomna och att övriga stängs ute. Styrkan i denna organisation är att organisationens vision redan i utgångsläget bygger på medlemmarnas egna visioner. Organisationer som stämmer in på denna beskrivning kan vara miljögrupper.

Opportunistorganisationer är i allmänhet företag som försöker nå så många segment som möjligt inom sitt verksamhetsområde. För att göra detta måste man tillåta en låg kontext hos kärnan. Med detta som utgångspunkt kan man, när rätt möjligheter uppstår, nå stora volymer, men möjligheterna till ett långsiktigt varumärkesbyggande får stå tillbaka när man i avsaknad av en värderingsgrund försöker tillfredsställa alla behov. Hit hör de flesta nystartade företag.

Segmenterare identifierar värderingsmässiga behov hos en viss målgrupp och försöker tillfredsställa dessa. Målgruppen kan vara utspridd över olika marknader men efterfrågar ändå liknande lösningar på sina problem. Detta förfarande erbjuder en stabil grund för varumärkesbyggande men begränsar dock produktvolym och produktportfölj. Organisationer som producerar ekologiska produkter är ett exempel inom denna kategori.

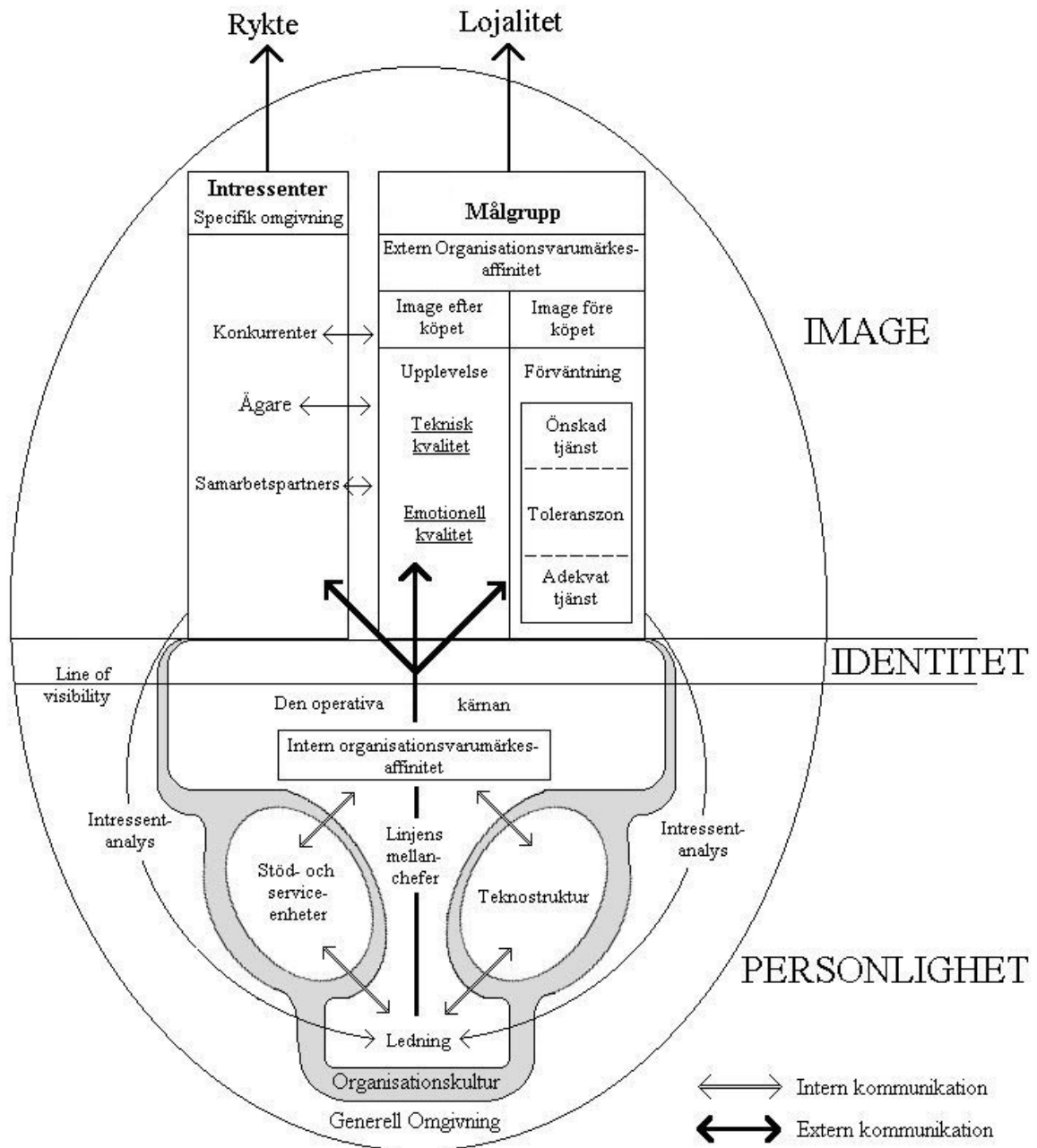
Om dessa organisationstyper önskar utveckla sitt organisationsvarumärke krävs en modifiering av de gällande ståndpunkterna. Generellt minskar då skillnaderna mellan organisationerna vad gäller aspekterna i matrisen. För att upptäckarna skall kunna kapitalisera på sina produkter måste de finna en målgrupp. Idealisterna kan behöva vidga sin värderingsbas då de i syfte att kunna påverka sin omgivning måste attrahera fler medlemmar och vid samhälleliga värderingsförskjutningar behålla de befintliga medlemmarna. Opportunisterna kan tvingas utveckla en starkare värderingsbas för att differentiera sig gentemot konkurrenter. Om den aktuella målgruppen inte är bärkraftig måste segmenterarna vidga sina värderingar för att kunna fortleva.

Med detta som utgångspunkt anser vi inte frågan om var organisationer med utvecklade organisationsvarumärken tar sin utgångspunkt som särskilt relevant. Under utvecklingsarbetet har det skett en avvägning mellan resurs- och marknadsorientering samt kärnans kontext, vilket medför att man har skapat en ny elasticitet (s. 42). Arbetet med dessa variabler är sålunda en ständigt pågående dynamisk process som är anpassad efter omgivningens krav. Det är först när organisationen har gått utanför den givna elasticitetsramen som

organisationsvarumärket mister affiniteten, blir inkonsekvent, och organisationen mister kontrollen över organisationsvarumärkets identitet.

Det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess

Denna uppsats syfte är att undersöka hur en organisation med en hög grad av opåtaglighet i produkterbjudandet och långa kommunikationskedjor kan utveckla sitt organisationsvarumärke som en strategisk resurs. Vi tog vår utgångspunkt i Kapferers identitetsprisma och har sedan utvecklat och problematiserat detta. Snart såg vi att organisationen inte har någon absolut kontroll över sitt varumärke, utan endast indirekt kan påverka vissa aspekter. För att få en fullständig beskrivning av alla organisationsvarumärkets påverkansfaktorer, och därigenom beskriva dess identitet, skulle man behöva ta sin utgångspunkt i varje intressents personlighet och identitet, för att sedan följa deras samspel med varumärket. Då detta inte skulle vara i linje med vårt syfte har vi utgått ifrån serviceorganisationens perspektiv och beskrivit hur den kan utveckla sin kommunikation i syfte att ta kontroll över sitt organisationsvarumärke, genom att sända ut ett konsekvent budskap och därigenom parera desinformation. När vi nu skall veckla ihop identitetsprismat utifrån detta organisationsperspektiv får vi inte längre varumärkets identitet. Istället har vi beskrivit det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess. Denna positioneringsprocess är resultatet av ett systemtänkande. Vi har försökt se till organisationsvarumärkets helhet och det system det befinner sig i. Detta holistiska perspektiv gör att organisationen lättare kan identifiera de egentliga orsakerna till problemen som kan uppstå med organisationsvarumärket, och därigenom undvika symptomlösningar. Vi ser sålunda det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess som en aktivitet vilken innefattar alla dess intressenter. Inom organisationen spelar all personals interna och externa kommunikation en roll, men även den kommunikation som sänds ifrån andra intressenter påverkar den marknadsposition som varumärket slutligen kan sägas inneha (sett från en utomstående individs perspektiv, jmf s. 40). Vi har sammanfattat det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess med följande modell:



Figur 22. Positioneringsägget

Vi ser positioneringsägget som en modell över en ständigt pågående process där man kontinuerligt söker efter anomalier i systemet och gör justeringar. Anomalierna tar sig uttryck i diskrepanser i den interna och externa organisationsvarumärkesaffiniteten. Som beskrivits ovan leder detta till ett inkonsekvent organisationsvarumärke, och i förlängningen till att organisationen mister kontrollen över organisationsvarumärkets identitet. När en organisation med en stor del opåtagligheter i produkterbjudandet kontinuerligt använder sig av positioneringsprocessen och arbetar bort de anomalier som uppkommer, anser vi att det servicedrivna organisationsvarumärket har utvecklats till en strategisk resurs.

Hypoteskedja

Vi skall nu redovisa den hypoteskedja som vi har arbetat fram under uppsatsens gång. Hypoteserna ett till sju tar endast upp de övergripande resonemangen i arbetet, detta för att vi tydligt skall kunna påvisa de aktuella sambanden vid utvecklandet av det servicedrivna organisationsvarumärket som en strategisk resurs. Vi har dock låtit hypotes åtta och nio stå för positioneringsägget, vilket sammanfattar arbetet som helhet. Hypotes tio visar på de underliggande aspekterna i modellen som kan vara svåra att direkt läsa ut.

H1. Organisationsvarumärken i organisationer med långa kommunikationskedjor samt en hög grad av opåtagligheter i produkterbjudandet syftar ytterst till att bygga lojalitet hos kunder och ett fördelaktigt rykte hos andra intressenter.

H2. För att kunna bygga lojalitet hos kunder och ett fördelaktigt rykte hos andra intressenter krävs en konkurrenskraftig position på marknaden.

H3. För att kunna utveckla en konkurrenskraftig position på marknaden bör organisationen eftersträva en konsekvent och konkurrenskraftig organisationsvarumärkesidentitet.

H4. För att kunna erhålla en konsekvent och konkurrenskraftig organisationsvarumärkesidentitet bör organisationen ha en konsekvent image hos alla sina intressenter.

H5. För att kunna uppnå en konsekvent och konkurrenskraftig image hos alla intressenter bör organisationen ha en konsekvent och konkurrenskraftig identitet.

H6. För att kunna erhålla en konsekvent och konkurrenskraftig identitet bör organisationen ha en konsekvent och konkurrenskraftig personlighet.

H7. För att kunna uppnå en konsekvent och konkurrenskraftig personlighet krävs en internalisering av varumärket.

H8. Positioneringsägget beskriver det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess.

H9. Att utveckla det servicedrivna varumärket som strategisk resurs innebär att sköta det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess över tid.

H10. Att sköta det servicedrivna organisationsvarumärkets positioneringsprocess över tid kräver olika delar av resurs- och marknadsorientering beroende på organisationsvarumärkets elasticitet.

Förslag till vidare forskning

Vi har i detta arbete presenterat en modell med en bakomliggande hypoteskedja. Vi har dock inte haft tidsmässiga förutsättningar att testa modellen empiriskt. Vårt förslag till vidare forskning blir således att testa vår hypoteskedja genom att operationalisera modellen.

Pragmatism

Vi har i denna uppsats försökt beskriva skapandet och upprätthållandet av ett konsekvent organisationsvarumärke, vi vill dock poängtera att detta inte alltid är högsta prioritet. Även om en organisation har beslutat sig för att utveckla organisationsvarumärket som en strategisk resurs måste man vara pragmatisk. Det finns företag som har produkt erbjudanden som på papperet inte är kompatibla. I en föränderlig bransch måste man kanske ändra de interna processerna snabbare än vad som är idealt för att bibehålla en konsekvent organisationspersonlighet. I vissa fall måste man kanske försöka förändra sina kärnvärden mer än vad personalen idealt skulle vilja, om de inte är kompatibla med marknadens krav är alternativet till sist att lägga ner verksamheten.

Om de långsiktiga vinsterna bedöms vara större ifall man gör ett avsteg ifrån det konsekventa organisationsvarumärket så är detta en möjlighet. Det viktiga är att vara medveten om de avsteg man gör och vilka konsekvenser detta får, så att man åter kan arbeta in ett konsekvent organisationsvarumärke. Anledningen till att vi skriver detta är inte att vi vill motsäga våra hypoteser utan att påpeka att teori är en sak och att verkligheten kan vara en annan. Det är alltid möjligt att hitta organisationer som bryter mot de teoretiska mönstren, åtminstone temporärt. Vi vill helt enkelt åter påpeka att man inte bör ha ett för dogmatiskt tänkande, utan öppna sina sinnen för alternativa lösningar.

Översättningar

Många begrepp inom vårt forskningsområde återfinns i huvudsak inom engelskspråkig litteratur och när de tas upp i svenskspråkig litteratur används ofta de engelska namnen. Vi anser dock att begreppen i den mån det är möjligt bör översättas till svenska. Denna ordlista är skapad utifrån våra egna definitioner och översättningar av de begrepp vi använt. Den är följaktligen inte allmängiltig, utan skall tjäna som ett redskap för att kunna se vilka engelska begrepp vi syftar på. Vad gäller de begrepp som innefattar ordet "corporate" så har detta ord översatts med "organisations", i stället för det mer uppenbara "företags". Detta beror på att vi vill understryka att teorierna inte bara gäller företag utan även andra typer av organisationer (Kotler & Levy 1969).

Organisationsvarumärke	Corporate brand
Organisationsidentitet	Corporate identity
Organisationsimage	Corporate image
Organisationspersonlighet	Corporate personality
Pålitlighet	Reliability
Bemötande	Responsiveness
Säkerhet	Assurance
Empati	Empathy
Påtaglighet	Appearance
Kundmötet	Service encounter, Moment of truth
Varumärkeskännedom	Brand name awareness
Varumärkeslojalitet	Brand Loyalty
Uppfattad kvalitet	Percieved quality
Varumärkesassociationer	Brand associations

Källförteckning

- Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, The Free Press, New York
- Allen, R. (1995) "On a clear day you can have a vision: a visioning model for everyone" *Leadership & Organization Development Journal*, 4, 39-44
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund
- Andreassen, T. W. & Lindestad, B. (1998) "Customer loyalty and complex services: The impact of corporate identity on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise" *International Journal of Service Industry Management*, 1, 7-23
- Argyris, C. (1975) *Theory in practice : increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, San Fransisco
- Arogyaswamy, B. & Byles, C. (1987) "Organizational Culture: Internal and External Fits" *Journal of Management*, 4, 647-659
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (1999) *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*, Liber Ekonomi, Malmö
- Balmer, J.M.T. (2001) "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog" *European Journal of Marketing*, 3-4, 248-291
- Bessom, R.M. & Jackson, D.W. (1975) "Service Retailing – a Strategic Marketing Approach" *Journal of Retailing*, 8, 137-149
- Bickerton, D. (2000) "Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate" *Corporate Communications: An international Journal*, 1, 42-48
- Bitner, M.J. (1990) "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses" *Journal of Marketing*, April, 69-82
- Booms, B.H & Nyquist, J. (1981) "Analyzing the Customer/Firm Communication Component of the Service Marketing Mix" *Marketing of Services*, Donnelly, J.H. & George, W.R. (Eds.), American Marketing Association, Chicago, IL
- Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1981) "Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms" *Marketing of Services*, Donnelly, J.H. & George, W.R. (Eds.), American Marketing Association, Chicago, IL
- Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth*, Harper & Row Publishers, New York
- Christensen, L.T. & Askegaard, S. (2001) "Corporate identity and corporate image revisited: A semiotic perspective" *European Journal of Marketing*, 3-4, 292-315

- Collins, J.C., Porras, J.I. (1996) "Building your company's vision" *Harvard Business Review*, September/October
- Cummings, S. & Davies, J. (1994) "Mission, vision, fusion" *Long Range Planning*, 6.
- de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (1999) "Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding" *Journal of Business Research*, 46, 181-192
- de Chernatony, L. (2001a) "Would a brand name smell any sweeter by a corporate name?" *Birmingham University Business School*, Birmingham
- de Chernatony, L. (2001b) "How suited is a brand's strategy to its environments?" *The Birmingham Business School CRBM: Working Papers in Brand Marketing*, <http://business.bham.ac.uk/business/page979.htm>
- de Chernatony, L. Segal-Horn, S. (2001) "The criteria for successful services brands" *The Birmingham Business School CRBM: Working Papers in Brand Marketing*, <http://business.bham.ac.uk/business/page979.htm>
- De Chernatony, L McDonald, M &, Harris, F (2001) "Corporate marketing and service brands". *European Journal of Marketing* Vol.35 No3/4, 335-352
- Dearden, J. (1978) "Cost Accounting Comes to Service Industries," *Harvard Business Review*, 56, 132-140
- Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984) "Dimensions of Organizational Task Environments" *Administrative Sciences Quarterly*, 29, 52-73
- Edgeman, R.L. & Scherer, F. (1999) "Systemic leadership via core value deployment" *The Leadership and Organization Development Journal*, 2, 94-98
- Edgeman, R.L. (1998) "Principle-centered leadership and core value deployment" *The TQM Magazine*, 3, 190-193
- Ellwood, I. (2000) *The essential brand book*, Kogan Page Limited, London
- Fill, C. (1999) *Corporate Communications*, Prentice Hall, Hertfordshire
- Fisk, R.P., Brown, S.W. & Bitner, M.J. (1993) "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature" *Journal of Retailing*, 1, 61-103
- Gioia, D.A., Schutz, M. & Corley, K.G. (2000) "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability" *Academy of Management Review*, 1, 69-81
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001) "Corporate reputation management: living the brand" *Management Decision*, 2, 99-104
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001) "Corporate reputation, seeking a definition" *Corporate Communications: An International Journal*, 1, 24-30

- Greyser, S.A. (1999) "Advancing and enhancing corporate reputation" *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 177-181
- Grunig, J.E. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey
- Grunig, J.E. & White, J. (1992) "The Effects of Worldviews On Public Relations Theory and Practice", *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey
- Grönroos, C. (1981) "Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory" *Marketing of Services*, Donnelly, J.H. & George, W.R. (Eds.), American Marketing Association, Chicago, IL
- Grönroos, C. (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö
- Grönroos, C. (1999) "Relationship marketing: challenges for the organization" *Journal of Business Research*, 46, 327-335
- Gummesson, E. (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, Malmö
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001) "Corporate branding and corporate brand performance" *European Journal of Marketing*, 3-4, 441-456
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997) "Relations between organizational culture, identity and image" *European Journal of Marketing*, 5/6, 356-365
- Hill, E & O'Sullivan, T (1999) *Marketing*, Addison Wesley Longman Essex
- Hong, J. (1999) "Structuring for organizational learning", *The Learning Organization*, 4, 173-185
- Kapferer, J.N. (1992) *Strategic brand management*, Kogan Page, London
- Kelly, D. (2000) "Using vision to improve organizational communication" *Leadership & Organization Development Journal*, 2, 92-101
- Kotler, P., Gregor, W. & Rogers, W. (1977) *The Marketing Audit Comes of Age Marketing Classics*, Enis, B.M., Cox, K.K. & Mokwa, M.P. (Eds.), Prentice Hall, New Jersey
- Kotler, P. & Levy, S.J. (1969) *Broadening the Concept of Marketing Marketing Classics*, Enis, B.M., Cox, K.K. & Mokwa, M.P. (Eds.), Prentice Hall, New Jersey
- Larsson, J., Saarinen, J. & Siesing, C. (2001) *Varumärkespassion: En studie av varumärkesorientering inom Gröna Konsum*, C-uppsats, Lund
- Levitt, T. (1960) *Marketing Myopia Marketing Classics*, Enis, B.M., Cox, K.K. & Mokwa, M.P. (Eds.), Prentice Hall, New Jersey

- Levitt, T. (1981) "Marketing Intangible Products and Product Intangibles" *Harvard Business Review*, May/June, 94-102
- Lovelock, C.H. (1981) "Why Marketing Management Needs To Be Different For Services" *Marketing of Services*, Donnelly, J.H. & George, W.R. (Eds.), American Marketing Association, Chicago, IL
- Marwick, N. & Fill, C. (1997) "Towards a framework for managing corporate identity" *European Journal of Marketing*, 5-6, 396-409
- Melewar, T.C. & Saunders, J. (2000) "Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix" *European Journal of Marketing*, 5-6, 538-550
- Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*, 1997, University Press, Lund
- Mintzberg, H. (1993) *Structure in Fives – Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, New Jersey
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Sage Publications, London
- Nonaka, I. (1996), The knowledge creating company, *How Organizations Learn*, Starkey, K. (Ed.), International Thomson Business Press, London
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research" *Journal of Marketing*, 49, 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988) "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" *Journal of Retailing*, Spring, 12-37
- Robbins, S.P. (1990) *Organisation Theory : Structure, Designs and Applications*, Prentice Hall, New Jersey
- Romme A.G.L. & van Witteloostuijn, A. (1999) "Circular organizing and triple loop learning", *Journal of Organizational Change Management*, 5, 439-453
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass publishers, San Francisco
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline*, Random House, Chatman Business Books, London
- Strong, C. (1997) "The question we continue to ask: How do organisations define their mission?" *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4, 268-283
- Stuart, H. (1999) "Towards a definitive model of the corporate identity management process" *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 200-207
- Svengren, L. (1996) *Industriell design som strategisk resurs*, Lund University Press, Malmö

- Thomas, M.A. (1996) "What is a human resources strategy?" *Health Manpower Management*, 2, 4-11
- Trout, J. & Ries, A. (1972) "Positioning cuts through chaos in marketplace" *Marketing Classics*, Enis, B.M., Cox, K.K. & Mokwa, M.P. (Eds.), Prentice Hall, New Jersey
- Urde, M. (1997) *Märkesorientering*, 1997, University Press, Lund
- Van Riel, C.B.M. & Balmer, J.M.T. (1997) "Corporate identity: the concept, its measurement, and management" *European Journal of Marketing*, 5-6, 340-355
- Webster, F.E. Jr. (1992) "The changing role of marketing in the corporation" *Marketing Classics*, Enis, B.M., Cox, K.K. & Mokwa, M.P. (Eds.), Prentice Hall, New Jersey
- Wescott-Alessandri, S. (2001) "Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation" *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 173-182
- Wilson, A.M. (2001) "Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing" *European Journal of Marketing*, 3-4, 353-367
- Wright, L.K. (1995) "Avoiding Services Marketing Myopia," *Understanding Services Management*, Glynn, W.J. & Barnes J.G., (Eds.), John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 33-56
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, The McGraw-Hill Companies, New York
- Zeithaml, V.A., Parasuraman A. & Berry L.L. (1985) "Problems and Strategies in Services Marketing" *Journal of Marketing*, Spring, 33-46