

Kurskod: SKOK01
Termin: VT 2013
Handledare: Cecilia Cassinger
Examinator: Sara von Platen

Många bäckar små gör en stor å?

En studie om förutsättningarna för varumärkesbyggande på ett universitet

CORNELIA NILSSON EKMAN & HELENA WALTHERSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract · Sammanfattning

Brand building in a university context

Today's universities are facing increasing competition for students both nationally and internationally. The need for branding of higher education has thus become increasingly important. Universities must therefore seek to distinguish themselves from the crowd in order to attract students and employees. Within the traditional brand research focus has shifted from a product-oriented to a corporate-oriented approach on branding, where a more consistent brand will differentiate the organization from others. The research field "branding higher education" is still relatively scarce and studies have focused heavily on external aspects of branding. We have therefore, with the help of 10 qualitative interviews investigated Lund University's conditions for working with brand building from an internal perspective and ultimately their ability to deliver a consistent brand. The study shows that due to various factors such as organizational structure, academic values and strong subcultures the prerequisites for a university to work with brand building are different than those of a traditional organization. It ultimately affects the organization's conditions for working with brand building and the ability to deliver a consistent message from the university. Finally, we found that the university faculties may have more to gain by branding themselves differentially on a national level, but on an international level there is a need for a more consistent brand.

Varumärkesbyggande i en universitetskontext

Dagens universitet står inför en allt högre konkurrens om studenter både nationellt och internationellt. Behovet av varumärkning av högre utbildning har således blivit allt större. Universiteten måste därför arbeta med att särskilja sig från mängden för att kunna locka studenter och medarbetare till sig. Inom den traditionella varumärkesforskningen har fokus förflyttats från ett produktorienterad till en mer organisationsorienterad syn på varumärkning, där ett enhetligt varumärke ska differentiera organisationen från andra. Forskningsområdet varumärkning av högre utbildning är ännu relativt knappt och har tidigare fokuserat mycket på externa aspekter av varumärkning. Vi har därför med hjälp av 10 kvalitativa intervjuer undersökt Lunds universitets förutsättningar för att arbeta med varumärkesbyggande från ett internt perspektiv och i förlängningen deras möjlighet att leverera ett enhetligt varumärke. Studien visar att på grund av olika faktorer så som organisationsstruktur, akademiska värden och starka subkulturer, ser förutsättningarna för ett universitet att arbeta med varumärkesbyggande annorlunda ut än för en traditionell organisation. Det påverkar i förlängningen organisationens arbete med varumärkesbyggande och möjligheten att leverera ett enhetligt budskap från universitetet. Slutligen fann vi att universitetets fakulteter kan ha mer att vinna på att särprofilera sig på en nationell nivå, men på en internationell nivå finns ett behov av ett enhetligt varumärke.

Nyckelord: Varumärkning av högre utbildning, internt varumärkesbyggande, organisationsvarumärkning, Lunds universitet, varumärkesambassadörer.

Antal tecken inklusive mellanslag: 118 443

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problembeskrivning.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar	3
1.2.1 Syfte.....	3
1.2.2 Frågeställningar	4
1.3 Avgränsningar.....	4
1.4 Disposition	4
2. Teori och tidigare forskning	5
2.1 Varumärken och Strategisk kommunikation	5
2.2 Organisationsvarumärkning.....	6
2.3 Organisationsstruktur och kultur	8
2.4 Internt varumärkesbyggande.....	9
2.4.1 Medarbetare som ambassadörer.....	10
2.4.2 Living the brand.....	10
2.5 Varumärkning av högre utbildning.....	11
2.5.1 Studier i varumärkning av högre utbildning	12
2.5.2 Marknadsanpassning av högre utbildning	13
2.5.3 Akademisk frihet.....	14
2.6 Sammanfattning av teoriavsnittet	15
3. Metod	16
3.1 Metodologiska utgångspunkter.....	16
3.1.1 Kvalitativ forskning.....	16
3.1.2 Perspektiv: Det tolkande.....	16
3.1.3 Vår ansats.....	17
3.2 Presentation av Lunds universitet.....	17
3.3 Urval	18
3.4 Kvalitativ intervju	19
3.4.1 Val av intervjupersoner.....	19
3.4.2 Intervjuguidens utveckling	20
3.4.3 Utförandet av intervjuerna.....	21
3.5 Analysmetod	22
3.6 Metoddiskussion	23
4. Analys	25

4.1 LU:s utgångspunkter för arbetet med varumärkesbyggande	25
4.1.1 Behovet av att varumärka universitet	25
4.1.2 Marknadisering – en risk med varumärkning av universitet?.....	27
4.1.3 LU:s riktlinjer för varumärkesbyggande.....	28
4.1.4 Universitetets utmaning	29
4.2 LU:s identitet – grunden i organisationsvarumärket.....	31
4.2.1 Arvet präglar synen på universitetet	32
4.2.2 Marknadsinfluensernas betydelse för den gemensamma uppfattningen	32
4.2.3 Synen på sin egen fakultet	34
4.3 Universitetskontextens förutsättningar för varumärkesbyggande	36
4.3.1 Den decentraliserade organisationen	36
4.3.2 Den akademiska friheten	37
4.3.3 Vad blir resultatet?.....	38
4.4 Forskare som varumärkesambassadörer	39
4.4.1 Lojalitet.....	40
4.5 Kommunikationsavdelningens roll i varumärkesbyggandet.....	42
4.5.1 Fakulteternas syn på den centrala kommunikationsavdelningen.....	43
4.5.2 Problematiken med det gemensamma arbetet	45
4.5.3 Rädsla och konflikter	45
4.6 Samverkan mellan LU och subvarumärkena	47
4.6.1 Ett enhetligare universitet?	47
4.6.2 Eller LU som paraplyvarumärke?.....	48
4.6.3 Homogeniserade budskap	49
4.6.4 Marknadspositionering	50
4.6.5 Varumärkning på en internationell arena.....	51
4.7 Sammanfattning av analys och empiri.....	52
5. Slutsats och diskussion	54
5.1 Återkoppling till syfte och frågeställning	54
5.2 Slutsats och diskussion	54
Referenser.....	58
Bilagor.....	62
Bilaga 1 – Intervjuguiden till fakulteterna.....	62
Bilaga 2 – Intervjuguide till den centrala kommunikationsavdelningen	64
Bilaga 3 – Information om intervjupersonerna.....	65

1. Inledning

Det sägs att många bäckar små gör en stor å, men om bäcken går mot strömmen vad händer då?....

Med det här ordspråket vill vi belysa hur utmaningen kan se ut för ett universitet att arbeta med varumärkesbyggande från ett internt perspektiv. Enligt dagens trend ska organisationer eftersträva ett enhetligt och konsekvent budskap ifrån organisationens alla enheter. I den här uppsatsen vill vi undersöka förutsättningarna för ett universitet att arbeta med varumärkesbyggande då det kan vara problematiskt att leverera ett enhetligt budskap från en komplex organisation som består av många olika enheter som ska verka gemensamt.

1.1 Bakgrund och problembeskrivning

Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005) har organisationer idag förstått hur stor påverkan varumärket har på organisationens framgång. Även Bengtsson och Östberg (2011) anser att varumärken idag är ett av företagens viktigaste konkurrensmedel. Ett varumärke är enligt Heide et al. (2005) planerat, för att uppnå olika syften och kan påverka intressenter och omgivningen på olika sätt. Det kan då ses som den uppfattning av organisationen som överförs till intressenterna. Intressenternas tolkningar, uppfattningar och meningsskapande av organisationen blir sedan deras image av den. Varumärket byggs således både inom och utanför organisationen.

Enligt Hatch och Schultz (2003) går organisationer idag från en produktorienterad till en mer företagsorienterad syn på varumärkning, något som kallas organisationsvarumärkning (eng. *corporate branding*). Enligt Balmer (2001) är organisationsvarumärkning en medveten varumärkesstrategi som syftar till att framhäva företagets eller organisationens kännetecken och identitet. Denna övergång menar Hatch och Schultz (2003) grundar sig i en allt mer osäker marknad, där produkter lätt kan imiteras och efterliknas av andra. Organisationer kan inte längre

lita på att deras produkter kan differentiera dem från andra organisationer. Det blir då organisationen, inte produkterna som blir källan till differentiering.

Ett organisationsvarumärke tar enligt Hatch och Schultz (2003) inte enbart konsumenternas image av organisationen i anspråk, utan den image som alla intressenter har av organisationen, både interna och externa. Harris och de Chernatony (2001) menar även de att organisationsvarumärkning inte bara kräver fokus på externa publikationer utan lägger mycket tyngd på interna faktorer i organisationer, så som de anställdas roll i varumärkesbyggandet. Författarna påpekar att eftersom de anställda utgör en mellanhand mellan varumärkets interna och externa kontext har de stor påverkan på hur konsumenterna uppfattar organisationen. Hemsley (i Harris & de Chernatony, 2001) anser då att de anställda bör fungera som varumärkesambassadörer (eng. *brand ambassadors*). Harris och de Chernatony (2001) menar då att det krävs en integrering av de interna aktiviteterna för att garantera att ett gemensamt och konsekvent budskap levereras till alla intressenter.

Från att ha varit ett verktyg för tillverkare av konsumentprodukter har enligt Heide et al. (2005) varumärkning spilt över till andra typer av organisationer, som myndigheter och kommuner. Organisationer som är komplexa till sin karaktär, något som vi finner mycket intressant. Vi har därför valt att studera varumärkesbyggande i komplex organisation, närmare bestämt ett universitet. Enligt Waeraas och Solbakk (2008) har forskningsområdet "varumärkning av högre utbildning" (eng. *branding higher education*) blivit alltmer populärt under de senaste åren. De menar att på grund av ökad konkurrens om studenter både nationellt och internationellt har universitet runt om i världen börjat sitt arbete med att finna en unik definition av vad de står för i form av värderingar och kännetecken. Författarna menar att definitionen av vilka de är och vad de står för bör kommuniceras så precist och så konsekvent som möjligt. Det är även viktigt att det inte bara är ledningen som känner till organisationens värderingar och kännetecken, utan de anställda bör även "leva varumärket", något som författarna tror kan vara svårt när det gäller varumärkning av universitet. Ett allt för stort fokus på stringens, konsistens och 'corporate commitment' i universitetsvärlden menar de är troligt att misslyckas.

Dock menar Waeraas och Solbakk (2008) att vi fortfarande vet väldigt lite om varumärkning av universitet på grund av för lite empiriska studier i ämnet. De

studier som har gjorts har främst fokuserat på varumärkespolicies generellt eller i specifika institutioner, eller externa aspekter av varumärkning av universitet.

De eftersöker således fler undersökningar med ett internt fokus. Likaså Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) pekar på allt för lite empiriska studier i forskningen om varumärkning av högre utbildning, trots det ökade betydelsen av forskningsområdet. De studier som påträffats har överlag behandlat hur universitet ska arbeta med varumärkesbyggande. Vi har inte påträffat någon studie som i vidare bemärkelse behandlar de speciella förutsättningar som föreligger den komplexa universitetsorganisationens arbete med varumärkesbyggande.

Vi har således identifierat ett kunskapsgap där vår uppsats tar sitt avstamp. Med grund i att en organisations varumärke delvis byggs internt kommer vi i vår uppsats att undersöka varumärkesbyggande i en universitetsorganisation från ett internt perspektiv. Vårt empiriska material kommer utgå ifrån Lunds universitet, då universitetet består av många olika enheter som har olika mål, strategier och målgrupper som ska verka både gemensamt och enskilt. Universitetets utmaning blir således att koordinera de olika subvarumärkena i den komplexa organisationen. Ett universitet kan även ha speciella förutsättningar för varumärkesbyggande då de präglas av akademiska värden som påverkar beslutsstrukturen i organisationen. Med ovanstående i åtanke kan det vara problematiskt att sprida ett gemensamt och konsekvent varumärke, från alla enheter inom Lunds universitet. Då varumärkning av universitet visar sig vara allt viktigare för att stå ut i konkurrensen för dagens universitet, blir det högst aktuellt att undersöka hur förutsättningarna ser ut för universiteten att arbeta med varumärkesbyggande.

1.2 Syfte och frågeställningar

1.2.1 Syfte

Studiens övergripande syfte är att bidra med kunskap, från ett internt perspektiv, om hur strukturella och kulturella förutsättningar påverkar ett universitets arbete med varumärkesbyggande. Genom att skapa förståelse för varumärkesbyggande i en komplex organisation kan vi bidra till forskningens förståelse av problematiken med, och betydelsen av, att leverera ett enhetligt varumärke av ett universitet.

1.2.2 Frågeställningar

1. Hur påverkar kulturella och strukturella förutsättningar såsom akademiska värden och beslutsstrukturer varumärkesbyggandet på ett universitet?
2. Hur samverkar subvarumärkena och hur samordnas varumärkesbyggandet i en komplex organisation?
3. Hur utmärker sig varumärkesbyggandet i en universitetsorganisation?

1.3 Avgränsningar

Vår forskning utgår ifrån organisationskommunikationsområdet av strategisk kommunikation. Vi utgår från ett internt perspektiv på varumärkesbyggande där vi undersöker hur administrativ och akademisk personal d.v.s. kommunikatörer och ledare vid Lunds universitet ser på samt arbetar med varumärkesbyggande. Vi har således inte tagit hänsyn till personer utanför organisationen och deras syn på varumärket. Vi är medvetna om att studenter som studerar vid universitetet kan ses som en intern målgrupp. De har dock inte tagits i beaktning i vår uppsats då de även kan ses som en extern målgrupp och inte på samma sätt är involverade i arbetet det interna varumärkesbyggandet.

1.4 Disposition

I nästkommande kapitel av uppsatsen kommer vi att ge en översikt över tidigare forskning och redogöra för den teoretiska referensramen. Avsnittet utgår ifrån forskning inom organisationskommunikation, organisationsstruktur och kultur, internt varumärkesbyggande samt varumärkning av högre utbildning. Kapitel 3 beskriver och motiverar vårt val av metod. I kap 4 analyserar vi vårt empiriska material. Slutligen i kap 5 presenterar vi vår slutsats, diskussion samt förslag på vidare forskning.

2. Teori och tidigare forskning

I det här avsnittet följer det teoretiska ramverk som ska ligga till grund för vår analys, samt en översikt över tidigare forskning. Vid valet av teorier har vi dels använt teorier som utgår ifrån en universitetskontext dels teorier som utgår ifrån företagsvärlden. Det på grund av den nuvarande relativt knappa forskning som finns om varumärkning av högre utbildning.

2.1 Varumärken och Strategisk kommunikation

Enligt Falkheimer och Heide (2011) har mycket av den tidigare forskningen om varumärken utgått ifrån studier av vinstdrivande och privatägda organisationer. Enligt författarna vänder många kritiska forskare sig mot denna "marknadsimperialism". Teorier som empiriskt utgått från privata organisationer har många gånger tillämpats på offentliga organisationer, något som även det kritiserats. Det eftersom organisationer i den offentliga sektorn ofta är komplexa och har andra förutsättningar. Det kan då leda till en marknadsiering av den offentliga sektorn. Falkheimer och Heide (2011) påpekar att utmaningarna för serviceorganisationer är extra stora, då konsumenten till stor del fungerar som medproducent av tjänsten. De kan dessutom inte basera sin identitet på produkter utan organisationen måste stå i fokus, vilket kräver en mer holistisk syn på varumärket och kommunikationen kring varumärket. En syn som enligt författarna har en koppling till strategisk kommunikation, bl.a. finns det samma betoning på att mål och interna processer är av betydelse för kommunikationen både internt och externt. Vidare ligger betoning på att gränsen är flytande mellan vad som är internt och externt och den är under upplösning samt att ett holistisk synsätt är viktigt både för kommunikationen och för organisationens identitet.

2.2 Organisationsvarumärkning

Schultz, Antorini och Csaba (2005) beskriver framväxten av organisationsvarumärkningsfältet och menar att fältet har genomgått två faser. Den första fasen inleddes i mitten på 1990-talet och grundades av tanken att organisationen, snarare än dess produkter spelar en större roll för organisationens relationer med sina publikationer och dess förmåga att särskilja sig. Den andra fasen berörde organisationsvarumärkning mer som ett strategiskt koncept och behandlade hur organisationer kan formulera och skapa en varaktig identitet. Praktiker i den första fasen hade, till skillnad ifrån den andra, ett större fokus på marknadsföring och kampanjer. I båda faser fanns det dock en övertygelse om att det viktigaste när det gäller organisationsvarumärkning var att fokus måste ligga på organisationen som en källa till differentiering. Det eftersom Schultz et al. (2005) anser att organisationsvarumärkning kan öka organisationens synlighet, igenkännande och rykte på ett sätt som inte en produktorienterad syn på varumärkesbyggande kan.

Hatch & Schultz (2009) menar emellertid att ännu en förändring inom fältet är på uppgång där organisationsvarumärkning övergår till "enterprise branding". Termen syftar på att varumärken inte längre enbart kan ses som finansiella tillgångar eller att varumärkesbyggande är en ledningsfråga. De menar att varumärken alltid har tolkats och värderats av alla som de kommer i kontakt med. Även om organisationsvarumärkning har gått ett steg längre än produktvarumärkning och inkluderat anställda, har inga andra intressenter än konsumenterna inkluderats, vilket görs i ett "enterprise brand".

Cornelissen (2011) definierar även organisationsvarumärkning som *a monolithic corporate identity*. Det innebär en struktur där alla produkter, den specifika servicen, den officiella kommunikationen och de anställdas beteende ingår under samma varumärke. Enligt författaren måste dagens organisationer se på sig själva med ett par interna glasögon för att finna de värdeord som identifierar dem, vilket ger en konkurrensfördel i olika intressentgrupper.

Hatch och Schultz (2003) har tagit fram ett analytiskt ramverk, kallat "the Corporate Branding Tool-Kit" som visar på hur organisationsvarumärken bildas genom föreningen av olika element definierade av olika intressenters relationer. Ramverket inkluderar olika teoretiska begrepp från olika discipliner som bidrar

till organisationsvarumärkning och fungerar som en startpunkt för en tvärdisciplinär förståelse och användning av organisationsvarumärkning.

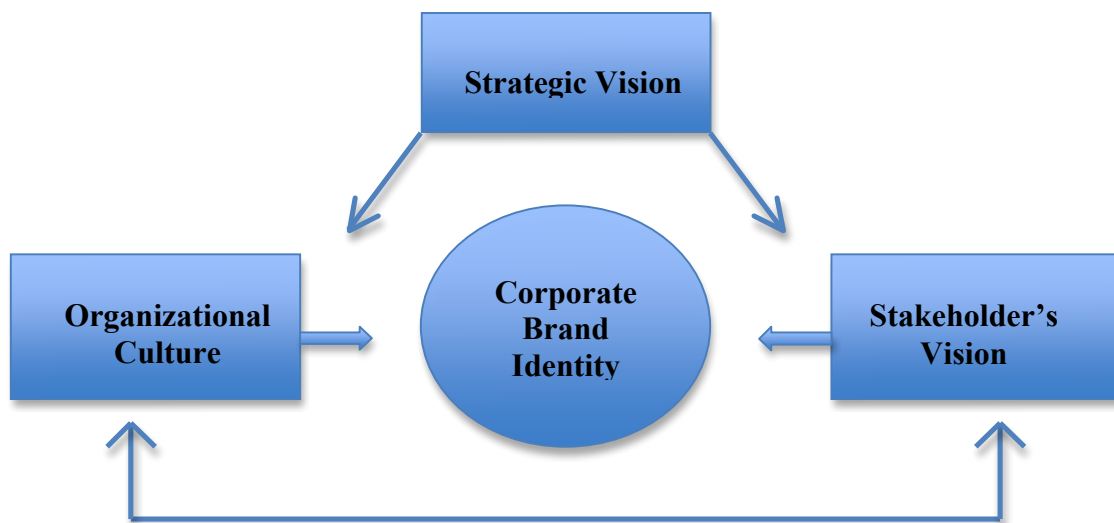
Organisationsvarumärkning kan enligt författarna bäst förstås som processen att vårda och bibehålla en ömsesidig relation mellan organisationen, deras anställda och externa intressenter. Det krävs då en stabil grund som alla organisationsmedlemmar och intressenter känner igen och är delaktiga i. Organisationsidentiteten blir denna grund i ”the Corporate Branding Tool-Kit”. Organisationsidentiteten uppstår i alla de interaktioner organisationen har med intressenter samt i organisationens önskan att visa sig från sin bästa sida. Dynamiken i ett organisationsvarumärke genereras från det inbördes förhållandet mellan organisationskulturen, identiteten, imagen och spänningen mellan interna och externa intressenter. Hatch och Schultz (2003) menar att fyra element ingår i ett organisationsvarumärke:

Strategisk vision - organisationens centrala idé som gestaltar och uttrycker ledningens strävan för vad organisationen ska uppnå i framtiden.

Organisationskultur - de interna värderingarna, övertygelserna och grundläggande antaganden som gestaltar organisationens arv och hur de olika faktorerna ger uttryck för hur de anställda känner för organisationen de arbetar för.

Intressenters image - synen som externa intressenter har av organisationen. Konsumenters, aktieägares, medias, samhällets etc. övergripande intryck av organisationen.

Organisationsvarumärkets identitet - bildas när visionen, kulturen och imagen sammanställs och definierar hur organisationen uppfattar sig själv. Identiteten underbygger organisationsvarumärket, delvis från intressenter och delvis från organisationens självinsikt. Identiteten förklaras ofta genom grundläggande värderingar, övertygelser och centrala idéer.



Enligt Hatch och Schultz (2003) visar modellen hur varumärket bygger på sammanlutningen av de olika grundläggande elementen. Hur vi anser oss vara är relaterat till våra värderingar och beteenden (identitet-kultur relationen). Huruvida konsumenterna upplever ett samband mellan förväntningarna baserade på varumärkeslöftet och deras upplevelser av interaktionen med organisationen (kultur-image relationen). Slutligen om ledningens strävan för organisationen uppmärksammas och stöds av organisationsmedlemmarna (vision-kultur relationen).

2.3 Organisationsstruktur och kultur

Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2009) definierar en struktur som en stabil ordning av komponenter inom en helhet. Begreppet används i många kontexter men främst inom organisationer där strukturerna blir avdelningar, befattningar och beslutsregler och är en avgörande faktor för beteende inom organisationen.

En decentraliserad organisationsstruktur har enligt Bakka et al. (2009) två funktioner: att delegera uppgifter och beslutskompetens till lägre nivåer i organisationen samt den struktur och maktfördelning som uppstår när decentraliseringen är genomförd. Motsatsen till en decentraliserad organisation är en hierarkisk organisation, som enligt författarna har fått och fortfarande får mycket kritik. En decentraliserad organisation har därför setts som en utväg då det innebär ökad frihet

under ansvar, flexibilitet att ta beslut och ökad arbetsmotivation inom organisationen.

Enligt Bakka et al. (2009) handlar organisationskulturer om normer och värderingar i en organisation. De menar även att kulturen kan visas genom byggnader, inredning, brevpapper samt i hur de anställda umgås, löser konflikter och bearbetar uppgifter tillsammans. Morgan (2006) menar att kulturer kan ses på två sätt. Dels som ett socialt system som skapas av kunskap, ideologi, värden, lagar och dagliga rutiner. Dels som ett system som blir verkligt genom tro och praktik, vilket författaren kallar att bli kultur - insatt (eng. *Culturalized*). Schein (i Bakka et al., 2009) menar att kulturen i organisationen bidrar till överlevnad, anpassning till omgivningen och till integrationen av organisationens interna processer. Bakka et al. (2009) menar också att kultur och ledning har en nära anknytning till varandra. Då det i författarnas mening är ledningen som skapar och vidmakthåller organisationskulturen.

Hatch (2002) menar dock att det inte går att se på en organisationskultur som en enhetlig grupp, utan den är uppbyggd av mindre subkulturer. Författaren menar även att det finns en skillnad mellan stärkande subkulturer och s.k. motkulturer. En stärkande subkultur ger stöd åt de dominerande värderingarna som finns i organisationen, medan en motkultur hellre håller fast vid den egna kulturens värderingar och ifrågasätter organisationens dominerande värderingar.

Hatch och Schultz (i Vallaster & de Chernatony, 2006) anser att det är organisationsstrukturen som gör det möjligt för de anställda att kunna uppnå de uttänka strategiska målen. Vallaster och de Chernatony (2006) menar att strukturer inom en organisation syns genom organisationens identitet, som senare integrerar kulturen inom organisationen med organisationens arbetsätt och system. Det gör till slut att det organisatoriska tänkandet, beteendet och visuella uttryck anpassas till organisationens kultur.

2.4 Internt varumärkesbyggande

Enligt Mosley (2007) innebär internt varumärkesbyggande att stärka och utveckla ett gemensamt värdebaserande ethos, som därefter appliceras på organisationens vision och mission. Under de senaste 10 åren har synen på forskningsområdet förflyttats från intern marknadsföring till internt varumärkesbyggande. Författaren

ser på internt varumärkesbyggande ifrån ett "inside-out" perspektiv och menar att varumärket först byggs inne i organisationen och senare uppfattas av den externa publiken.

2.4.1 Medarbetare som ambassadörer

Falkheimer och Heide (2007) anser att det är de anställda som reproducerar och förstärker organisationens varumärke genom dagliga handlingar. De anställda blir därmed organisationens främsta ambassadörer. Att integrera ett ambassadörtankekänt hos de anställda kräver en ständig dialog med medarbetare om värdeord, interna förändringar och ett fokus på varumärket. Även Mitchell (2002) menar att organisationens varumärke måste existera i medarbetarnas medvetande och de måste förstå att de kan påverka varumärket i varje beslut de tar. Henkel (i Maxwell & Knox, 2009) understryker att organisationer inte enbart ska få sina anställda att trivas och arbeta med att utveckla deras kompetens. De anställda måste även motiveras att personifiera och leverera varumärkeslöftet. Det är först då de anställda enligt Hulberg (2006) blir ambassadörer för organisationens varumärke.

Mowday (i Anselmsson & Melin, 2009) anser att ett engagemang med varumärket kan leda till ett så kallat *organisational comittment*. Grunden till det är att de anställda ska identifiera sig med organisationen. Det innebär att en anställd som instämmer med organisationens mål, har en stark tro och är villig att göra uppoffringar för organisationens välmående. King och Grace (2008) menar även att ett starkt varumärke leder till att de anställda har förmågan att lättare tillfredsställa konsumenterna. Följden kan bli ett ökat mervärde hos personalen, som visar sig genom kunskap och kompetens. Författarna påstår att utan kunskap om varumärket kan varumärket inte bli ett faktum och en verklighet.

2.4.2 Living the brand

Ind (2007) menar att begreppet *Living the Brand* behandlar hur organisationer kan stärka och skapa entusiasm bland sina medarbetare. Författaren menar att i en organisation kan det finnas många deltagare som bygger varumärket, som t.ex. anställda, partners och andra intressenter. Det räcker då inte med att bara uttala organisationens värderingar, utan organisationen måste skapa en mening bakom varje tanke och idé så att de anställda kan anamma och leva varumärket i deras

liv. Edvinsson och Malone (i Ind, 2007) anser att dagens organisationer ständigt förändras och behöver därför mer än någonsin lita på organisationens talanger, att det finns en hängivenhet bland medarbetarna och att de anställda lever varumärket, vilket i grunden enligt författarna, handlar om delaktighet och dialog.

2.5 Varumärkning av högre utbildning

Då universitet är komplexa till sin karaktär utgör de en speciell kontext för varumärkesbyggande. Det har därför, utöver traditionell varumärkesforskning, vuxit fram ett forskningsområde som specifikt behandlar ”varumärkning av högre utbildning”. Forskningsområdet är enligt Waeraas och Solbakk (2008), Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) och Pinar, Trapp, Girard och Boyt (2011) relativt otillräckligt och innehåller få empiriska studier. Pinar et al. (2011) finner få studier som fokuserar på varumärkning av högre utbildning (Gatfield et al. 1999; Gray et al. 2003; Mazzarol, 1998). Enligt Waeraas och Solbakk (2008) domineras fältet av ett fokus på externa aspekter av varumärkning. Både Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) och Pinar et al. (2011) menar dock att internationell marknadsföring av högre utbildning har getts mer fokus. De få empiriska studier som finns fokuserar enligt Waeraas och Solbakk (2008) på kommunikationen av ett universitetsvarumärke (Belanger et al. 2002; Bulotaite 2003), varumärkespolicies i form av identitet eller varumärkesarkitektur (Baker & Balmer 1997; Chapleo 2004; Hemsley-Brown & Goonawardana 2007) och internationell varumärkning (Gray et al. 2003).

Bennett och Ali-Choudhury (2009) definierar ett universitetsvarumärke som en manifestation av universitetets kännetecken som skiljer det från andra universitet. Varumärket reflekterar även möjligheterna att fylla studenternas behov och ska skapa ett förtroende att universitetet kan leverera en hög nivå av utbildning. Iqbal, Rasli och Hassan (2012) menar att ett universitet och dess varumärke är ett resultat av människors uppfattningar. Beneke (2011) konstaterar då att syftet med ett universitets varumärke egentligen är att attrahera studenter till en relation.

Enligt Bulotaite (2003) är syftet med ett universitetsvarumärke även att kommunicera organisationens identitet för att skapa dragningskraft och lojalitet. Syftet är även att skapa en plattform där strategiska budskap från universiteten ska

utgå ifrån, vilket i slutändan ska särskilja universiteten från deras konkurrenter. Författaren menar då att en väl utvecklad identitet hjälper ett universitet i tider av förändring att anpassa sig och kunna fortsätta framåt. Judson, Aurand, Gorchels och Gordon (2006) menar att just serviceinriktade organisationer som universitet, lättare utsätts för konkurrens och därför måste hitta sitt sätt att inte vara en i mängden. Även Balmer och Grey (2003) menar att i vissa delar av den offentliga sektorn blir organisationsvarumärkning allt viktigare, särskilt universitetssektorn. Samtidigt menar Bulotaite (2003) att ett universitet är en komplex organisation bestående av fakulteter, institutioner, forskningscenter och andra avdelningar och kan på så sätt ha en djungel av varumärken och loggor. Det kan leda till att studenter och medarbetare istället för att identifiera sig med universitetet som helhet, identifierar sig med sin avdelning eller fakultet.

2.5.1 Studier i varumärkning av högre utbildning

Waeraas och Solbakk (2008) genomförde en studie av en varumärkningsprocess som gick ut på att definiera "essensen" av ett universitet i norra Norge. De fann att universitetet hade svårt att definiera sig själva och därmed hade svårt att kommunicera sin identitet till sina publik. De presenterar i sin forskning de lärdomar de dragit utifrån sin fallstudie och diskuterar generella implikationer med varumärkning av högre utbildning. En slutsats som författarna dragit efter studien är att konsistens, precision och engagemang skapade motstånd från fakultetsmedlemmar och gjorde processen att varumärka universitetet mycket svår att fullfölja. En annan slutsats de drar är att universitet kan vara för komplexa för att underordnas under ett varumärke eller en identitet.

Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) fokuserar i sin studie om varumärkning av högre utbildning på varumärkesarkitektur. I sin fallstudie av ett universitet i England undersöker de nyckelfaktorer när det gäller utvecklandet av ett starkt varumärke för universitetet. De utgår ifrån två typer av arkitekturer, en "branded-house"-strategi och en "house-of-brand"-strategi. Författarna beskriver en "branded-house"-strategi som en strategi där organisationsnamnet, d.v.s. universitetet, används på alla program och all service som universitetet erbjuder. Verbal och visuell kommunikation länkar subvarumärkena (högskolor, fakulteter,

institutioner osv) till organisationsvarumärket (universitetet). I en "house-of-brand"-strategi fungerar organisationsvarumärket mer som ett holdingbolag, med dotterbolag. Då varumärks alla produkter och all service individuellt för de olika målgrupperna. Varje högskola, fakultet eller institution har även frihet när det gäller verbal och visuell kommunikation.

Författarnas studie visar att en förflyttning till en mer organisationsinriktad syn (eng. *corporate approach*) verkar ta plats. Universitetet applicerar då sina värderingar, mission och vision på högskolorna eller fakulteterna i universitetet, och minskar på så sätt "house-of-brands"-strategin. Författarna menar dock att processen att harmoniera varumärkena innebär vissa problem då det kan påverka fakulteternas frihet när det gäller marknadspositionering. Ett organisationsvarumärke kan begränsa innovation och entreprenörskap på fakulteterna då de med en "house-of-brands"-strategi kan söka sig till egna marknader och använda sina särskiljande drag speciella för fakulteten. Ett organisationsvarumärke kan även utmana fakulteternas möjlighet att bevara sin egen identitet, när den bryts ner för att alliera sig med universitetets mission och vision.

Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) menar att det i teorin är lättare att harmoniera varumärkena. I praktiken är det emellertid svårt att genomföra då högskolor, fakulteter och institutioner förmodligen kommer påverka processen och kanske blir en källa till konflikt. Utmaningen att arbeta med internt varumärkesbyggande på universitet ligger i förståelsen av två-vägs kommunikation inom varumärkesarkitekturen där varje högskola och fakultet bidrar till identiteten och varumärket.

2.5.2 Marknadsanpassning av högre utbildning

Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) diskuterar att det finns en marknadsanpassning av högre utbildning. Ett ökat användande av företagstermer visar på att högre utbildning kan komma att bli som vilket företag som helst. Författarna menar då att motståndare till marknadsinfluenser i högre utbildning anser att företagsvärlden är motsägelsefullt mot värdena i akademien rent moraliskt och att det borde motarbetas. Gibbs (i Hemsley-Brown & Goodawardana, 2007) menar t.ex. att den internationella marknaden i högre utbildning har gjort utbildning till en handelsvara genom att anamma en företagsmodell för att kunna konkurrera. Det

sker, enligt författaren, utan att alls ifrågasätta om det är passande att använda sådana verktyg.

Kapferer (2012) slår däremot fast att globaliseringen idag innebär att universiteten måste se sig själva som internationella varumärken och använda resurser för att kunna vara det. Författaren menar då att europeiska universitet står inför en utmaning då universitetens resurser är knappa vilket gör att de har svårt att er hålla en plats på de globala rankinglistorna. Därför krävs stora finansiella resurser för att höja dagens utbildning till den höga globala standarden och för att låta universiteten glänsa internationellt. Kapferer (2012) menar då att om staten inte har möjlighet att bidra med resurser, så bör företagen göra det. Författaren pekar således på att förhållandet mellan universitet och företagsvärlden måste förändras och menar att de stora handelshögskolorna har erhållit en global status just på grund av ett förändrat förhållande mellan universiteten och företagen.

Natale och Doran (2012) ser istället ett etiskt dilemma när universitetet försöker bli mer konkurrenskraftiga och ”varumärkta”. De anser att akademisk frihet har blivit mindre viktigt än ansvarsskyldighet (eng. *accountability*), sanning ses som mindre viktigt än samhällsnytta och prestationer värderas högre än eftertänksamhet. De menar att idag ses högre utbildning som en produkt från ett ekonomiskt perspektiv.

Även Waeraas och Solbakk (2008) ser att varumärkning av universitet kan medföra svårigheter då det utmanar traditionella värden som vanligtvis finns inom akademien, d.v.s. den akademiska friheten. March och Olsen (i Waeraas & Solbakk, 2008) menar att universitet traditionellt har setts som ”organiserade anarkier” med olika värderingar och prioriteringar. Eftersom varumärkning ger upphov till begränsade uppsättningar av värden och en exakt definierad identitet menar Waeraas och Solbakk (2008) att det finns risk att varumärkning kan utmana universitetets institutionella integritet.

2.5.3 Akademisk frihet

I ovanstående avsnitt återkommer begreppet akademisk frihet i diskussionen om en marknadsanpassning av högre utbildning. Enligt NE (2013) innebär akademisk frihet den marginal av frihet som institutioner inom utbildningsväsendet åtnjuter i förhållande till främst statliga organ, såsom regering och centrala ämbetsverk. Hi-

storiskt sett har akademisk frihet inneburit universitetens frihet att utan restriktioner ”söka sanningen”. Det innebar bl.a. att en professor hade rätt att föreläsa om vad han eller hon ansåg var väsentligt och studenten hade rätt att enbart gå på de föreläsningar som han eller hon ville lyssna till. I modern tid innebär den akademiska friheten främst vilken grad av frihet som universiteten och andra liknande institutioner har vid tillsättning av tjänster, upprättande av studieplaner och forskningens allmänna inriktning. Vid ett möte i Bologna 1988 beslutade universitetsrektorerna från hela Europa om en universitetets *Magna Charta* som innebar autonomi och frihet från iblandning av politisk och ekonomisk makt när det gäller universitetens undervisning och forskning.

2.6 Sammanfattning av teoriavsnittet

Det är tydligt att varumärkning av högre utbildning har blivit allt viktigare på grund av ökad konkurrens om studenter på både nationell och internationell nivå. Forskningsområdet “varumärkning av högre utbildning” belyser vikten av att universiteten nu måste arbeta för att sticka ut ur mängden, men ger även röst till de kritiska forskare som menar att en marknadsisering av högre utbildning är ett hot mot den akademiska friheten. Få studier inom forskningsområdet utgår ifrån ett internt perspektiv på varumärkning av högre utbildning, utan externa aspekter har fått mest utrymme. Varumärkning har idag övergått från en produkt- till en organisationsinriktad syn på varumärkning där organisationen är differentieringsfaktorn. Organisationsvarumärket byggs genom organisationsidentiteten, som består av den strategiska visionen, kulturen och intressenternas image. Det gör att medarbetarnas roll i varumärkesbyggandet blir avgörande och de förväntas “leva varumärket” och bli till varumärkesambassadörer.

3. Metod

I det här avsnittet av uppsatsen kommer vi att redogöra för vår metodologiska utgångspunkt samt beskriva och förklara hur vi har gått tillväga för att samla in det empiriska materialet. Vi kommer även att ge en motivering till valet av metod samt diskutera de brister och fördelar de innebär.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

3.1.1 Kvalitativ forskning

Bryman (2011) framhåller att inom den kvalitativa forskningen läggs det inte betoning på generalisering av teorier. Metoden tar istället ett märkbart steg tillbaka från normerna och arbetssätten som finns i den klassiska naturvetenskapliga modellen. Istället menar författaren att tolkningen och uppfattningen av den sociala verkligheten står i fokus. Författaren menar även att en kvalitativ metod undersöker “den fullständiga människan” i personens naturliga miljö och enligt Denzin och Lincoln (i Ryen, 2004) försöker forskaren göra fenomen begripliga genom att tolka dem utifrån den mening som människor ger dem. Forskaren försöker därmed enligt Holme och Solvang (1997) se på undersökningsfenomenet *inifrån*. Castro, González, Joshua, Boyd, och Kopak (2010) menar att metoden ger en mer utvecklad analys av den mänskliga komplexiteten, familjesystem och andra upplevelser som inte går att applicera i mätskalor eller modeller.

3.1.2 Perspektiv: Det tolkande

Enligt Heide et al. (2005) utgår det tolkande perspektivet ifrån förståelse och tolkning. Det tolkande perspektivets ontologi, d.v.s. synen på verkligheten är att den konstrueras socialt och är uppbyggd av medlemmarnas subjektiva uppfattningar och erfarenheter, som uttrycks i ord, symboler och handlingar. Enligt Bryman (2011) gör perspektivets syn på verkligheten att forskare inte tror att vetenskapen

genererar objektiv kunskap och försöker därmed inte utveckla några generella teorier som styr sociala beteenden. Enligt Heide et al. (2005) skiljer sig perspektivet från det positivistiska perspektivet då uppfattningen är att samhällsvetenskapliga studieobjekt (människor och institutioner) skiljer sig från naturvetenskapens studieobjekt. Bryman (2011) menar då att undersökningarna inom det tolkande perspektivet främst söker att fördjupa förståelsen av t.ex. händelser, situationer eller processer.

3.1.3 Vår ansats

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang utgår vi i vår forskning ifrån ett kvalitativt tolkande perspektiv. Det eftersom vårt syfte och frågeställningar bäst besvaras utifrån en kvalitativ metod då vår utgångspunkt är tolkningar och uppfattningar om varumärket i organisationen. I det tolkande perspektivet menar Heide et

al. (2005) att utgångspunkten är att ett varumärke konstrueras socialt av organisationsmedlemmarna och är inget som existerar fysiskt. I vår forskning är det därmed organisationsmedlemmarnas tolkningar av verkligheten och därmed varumärket som kommer att undersökas. Det är även organisationsmedlemmarnas uppfattning om problematik och arbetssätt kring varumärkesbyggande som skapar en förståelse för de processer som finns i organisationen. Vi söker därmed ingen objektiv verklighet utan en ökad förståelse för varumärkesbyggande på ett universitet.

3.2 Presentation av Lunds universitet

Det empiriska materialet kommer att utgå från Lunds universitet. Universitetet utgör ett bra exempel på en komplex organisation och valdes därför som studieobjekt. Vidare var Lunds universitet intressant att studera då det är ett av Sveriges största och mest erkända universitet. Universitet har sedan år 1666 varit centrum för utbildning och lärande. Idag har universitetet 47 000 studenter och 6 800 anställda, vilka har kommit från hela världen för att läsa eller undervisa på universitetet. Lunds Universitet är främst baserad i Lund, Malmö och Helsingborg. På Lunds universitet finns en övergripande kommunikationsavdelning som arbetar med samordningen av universitetets kommunikationsverksamhet. Avdelningen är

indelad i en webbgrupp, en varumärkesgrupp, en internkommunikationsgrupp samt en nyhetsgrupp. Utöver den övergripande kommunikationsavdelningen finns kommunikatörer på enheter under ”universitetsgemensam service”, på fakultets och institutionsnivå samt för enskilda projekt (*Utdrag från www.lu.se*).

Universitet består av följande 8 fakulteter där 74 institutioner ryms:

Ekonomihögskolan

Humanistiska och teologiska fakulteterna

Juridiska fakulteten

Konstnärliga fakulteten

Lunds Tekniska Högskola - LTH

Medicinska fakulteten

Naturvetenskapliga fakulteten

Samhällsvetenskapliga fakulteten

3.3 Urval

Den första kontakten med vår fallorganisation togs med chefen för varumärkesgruppen på Lunds universitet och gav oss en första insyn i det ämne som vår uppsats ska behandla. Det blev enligt Bryman (2011) ett typiskt snöbollsurval, där vi tog en inledande kontakt som senare tog oss vidare till ytterligare respondenter. Den första inblicken hjälpte oss att utforma en frågeguide med möjliga teman som kunde vara intressant att behandla under intervjuerna. Det gav oss även en uppfattning om vilka fakulteter/högskolor inom organisationen och vilka personer där, som skulle vara intressanta att intervjua.

Bryman (2011) menar dock att snöbollsurvalets kan vara problematiskt då det är osannolikt att urvalet är representativt för en population. En kvalitativ metod söker emellertid enligt Holme och Solvang (1997) inte statistiska generaliseringar och representativitet. Urvalet ska däremot göras systematiskt utifrån medvetna kriterier som är teoretisk och strategiskt definierade. Utifrån en strategisk utgångspunkt kan det innebära att forskaren inte söker genomsnittliga fall, utan söker efter ”extrema” fall. Då vi inte har möjlighet att intervjua respondenter vid alla fakulteter på Lunds universitet har vi gjort ett urval på tre högskolor/ fakulteter inom universitet. Vårt val motiveras av att vi anser att högsko-

lorna/fakulteterna har starka varumärken och därmed potentiellt även har starka åsikter och synpunkter på varumärkning av högre utbildning. Urvalet kan då möjligtvis ses i enlighet med Holme och Solvangs (1997) extrema fall. Vi får därmed fakulteternas perspektiv och kommunikationsavdelningens perspektiv, vilket gör att vi kan belysa ämnet utifrån olika ståndpunkter. Vi anser att vi har gjort strategiska och medvetna val av respondenter och att snöbollsurvalet endast gav ett första urval. Sammanlagt utförde vi 10 intervjuer med respondenter från Lunds Universitet. Intervjuerna tog sammanlagt 7h 50m, snittet per intervju blev 47 min (se bilaga 3). Motivering till val av intervju personer berörs i kapitel 3.4.1.

3.4 Kvalitativ intervju

I uppsatsen har vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer. Enligt Holme och Solvang (1997) ligger styrkan i en kvalitativ intervju i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation. Det innebär att forskaren utövar lite styrning av intervju personerna och istället får intervju personerna stor påverkan på samtals utveckling. Vi valde mer specifikt att genomföra semistrukturerade intervjuer. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) kan en semistrukturerad intervju beskrivas som ett sätt att söka teman i intervju personens vardagsvärld. Intervjuaren mottar beskrivningar från det upplevda perspektivet och gör sedan tolkningar av de beskrivna fenomenen. Vi tror i enlighet med Kvale och Brinkmann (2009) att metoden har en unik förmåga att nå och beskriva denna vardagsvärld och att den därmed passar bra till vår forskning, då vi eftersöker personliga reflektioner kring varumärkning av högre utbildning.

En semistrukturerad intervju tillför oss i vår forskning en frihet att vara flexibla under intervjun och ger möjligheten att ställa ytterligare frågor som inte funnits med från början. Vi kan då gå in på djupet i det fenomen vi undersöker och uppfatta nyanser vi inte tidigare noterat. Det eftersom frågorna i en semistrukturerad intervju enligt Bryman (2011) inte behöver vara knutna till en speciell ordning utan kan anknytas till något intervju personen tidigare har sagt.

3.4.1 Val av intervju personer

När vi kartlagt de personer vi ville intervju tog vi kontakt med dem via mail och fick positiva svar från samtliga. Enligt Holme och Solvang (1997) ska forskaren

försöka få största möjliga variationsbredd i urvalet för att få så stort informationsinnehåll som möjligt. Forskaren bör även använda sig av intervjupersoner med så stora kunskaper som möjligt om det undersökningen behandlar. Vi har i vår undersökning därför inte enbart intervjuat kommunikatörer vid högskolorna utan även andra yrkesroller så som rektorer, informationschefer, en prorektor och en prefekt. Några av respondenterna är även utöver sin nuvarande yrkesroll forskare i grunden. Det valet motiveras av att vi ville få olika inblickar och åsikter runt om i organisationen för att ge en mer varierad syn på varumärkesbyggandet. Vi tror att kommunikatörer är skolade i ett speciellt sätt att tänka angående varumärkesfrågor och att endast utgå ifrån dem skulle ge ett missvisande resultat. Vi har även utgått ifrån ett chefsperspektiv, då vi tror att de har en större förståelse för varumärkesbyggandet eftersom de jobbar mer aktivt med frågorna.

3.4.2 Intervjuguidens utveckling

Enligt Holme och Solvang (1997) ska en forskare innan en intervju ha en viss uppfattning om vilka faktorer som är viktiga, vilka ska skrivas ner i en manual. Enligt författarna behöver inte intervjun följa ordningsföljden i guiden, men alla delar bör beröras. Den intervjuguide som utformades för vår undersökning baserades och är grundad i fyra teman som vi ville undersöka:

1. Synen på Lunds universitets varumärke
2. Synen på fakultetsvarumärket
3. Synen på hur varumärkena samverkar med varandra
4. Synen på samordningen av varumärkena

Enligt Trost (2010) kan en intervjuguide variera från intervjuperson till intervjuperson, men de olika intervjuguiderna måste ändå vara jämförbara. När vi utvecklade intervjuguiden hade vi således intervjupersonernas roller i organisationen i åtanke. Vi utformade ytterligare en intervjuguide som var riktad till den centrala

kommunikationsavdelningen. Det eftersom de leder det övergripandet varumärkesarbetet, fler och andra typer av frågor var då nödvändiga. Dock använde vi i

många och mycket de övergripande temana även i intervjuguiden till den centrala kommunikationsavdelningen.

3.4.3 Utförandet av intervjuerna

Alla intervjuer har utspelats i kontorsmiljö, där vi har kunnat sitta ostörda. Det är enligt Trost (2010) viktigt för att intervjupersonen ska kunna känna sig trygg och inte oroas av att någon utomstående ska höra samtalet. Innan varje intervju försäkrade vi oss om att vi fick lov att spela in intervjuerna. I Trosts (2010) mening innebär en ljudupptagare både fördelar och nackdelar. Det är t.ex. en fördel för forskaren att kunna återgå och lyssna på materialet upprepade gånger, men nackdelen är att det många gånger tar tid att lyssna och transkribera inspelningarna. Vi såg fördelarna med inspelningarna, då vi lättare kunde välja ut citat som var korrekt återgivna. Något vi även anser ökar trovärdigheten i studien Vi meddelade även respondenterna att de kommer att anonymiseras i uppsatsen. Dels för att de skulle känna sig bekväma och dels för att de skulle kunna ge ärliga svar.

Vi genomförde intervjuerna tillsammans vilket enligt Trost (2010) kan vara ett bra stöd om intervjupersonerna är ovana. Vid intervjuerna tog emellertid en på sig huvudrollen och ledde intervjun, medan den andra fokuserade på att fånga upp intressanta inriktningar under intervjun. Det gjorde vi för att minimera risken att respondenten skulle bli förvirrad av två intervjuare. Vid två tillfällen kunde endast en intervjuare medverka, det var den person som vanligtvis haft huvudrollen vid intervjuerna. Därmed tror vi inte det har påverkat de intervjuerna på något negativt sätt.

Intervjuerna genomfördes med stöd av intervjuguiden. Intervjuernas samtalsämnen och fokus varierade däremot från gång till gång då alla respondenter hade kunskap och intresse om olika saker. Det är enligt Holme och Solvang (1997) viktigt att ta hänsyn till idéer eller uppfattningar som skiljer sig från punkter som återfinns i intervjuguiden. Dock anser vi att vid varje intervjutillfälle behandlades de fyra övergripande teman i intervjuguiden.

3.5 Analysmetod

Enligt Bryman (2011) har kvalitativ forskning, till skillnad från kvantitativ forskning, inte samma kodiferingsgrad i de analytiska teknikerna. Det finns istället mer generella riktlinjer för hur en kvalitativ analys ska genomföras. Enligt Holme och Solvang (1997) sker dock all bearbetning och strukturering av information som framkommer i en kvalitativ intervju efter det att materialet är insamlat. Vi genomförde 10 intervjuer och upplevde därefter att vi uppnått informationsmättnad. Efter insamlingen transkriberade vi samtliga intervjuer, men valde i vissa intervjuer att inte transkribera vissa stycken som inte föreföll vara relevanta för vår undersökning. Enligt Bryman (2012) utgör kodning startpunkten för de flesta former av kvalitativa analyser av data. När vi började sortera vårt empiriska material influerades vi av det Holme och Solvang (1997) kallar en helhetsanalys. En helhetsanalys delas in i tre faser: val av tema eller problemområde, formulering frågeställningar och systematisk analys.

I enlighet med den första fasen i helhetsanalysen: *Val av tema eller problemområde* sorterade vi in vårt empiriska material under ett antal teman vi påträffade under genomläsningen av transkriberingarna och gjorde därmed ett första urval av det empiriska materialet.

I den andra fasen: *Formulering av frågeställningar* återgick vi till vår frågeställning och anpassade de till de teman och problemområden vi funnit vid tematiseringen för att göra det lättare för oss att göra ytterligare urval av det empiriska materialet till nästa steg.

I den tredje fasen: *Den systematiska analysen* återgick vi till, och analyserade, de problemområden som var relevanta för vår undersökning. Enligt Bryman (2012) är det viktigt att ha en viss distans till kodningen, då den inte ska likställas med analysen. Det eftersom resultaten fortfarande måste tolkas. I vår systematiska analys tolkade vi därför koderna samt sorterade och sammanställde intressanta citat i relation till de olika temana. Vi var i denna fas tvungna att avlägsna vissa teman, då alla inte kunde behandlas i uppsatsen.

De teman vi valde att slutligen ta med till analysen var de teman där det förekom mest material och som innehöll många olika synpunkter från de olika respondenter, vilka vi då kunde problematiseras på ett bra sätt. Vi var under arbetsgång tvungna att gå tillbaka till det teoretiska materialet för att anpassa både

teorin till analysmaterialet, och analysmaterialet till teorin. I ett slutskede kopplade vi samman det teoretiska materialet med empirin.

Temana i analysen har valts ut både från det empiriska och teoretiska materialet. “universitetskontextens förutsättning för varumärkesbyggande” är ett tema som uppkommit från empirin och “forskare som varumärkesambassadörer” är ett tema som grundar sig i teorin. Temana och den teoretiska referensramen i analysen utgår mycket ifrån Hatch & Schultz (2003) forskning då de är erkända forskare inom organisationsvarumärkning. Med tanke på att vår uppsats behandlar området “varumärkning av högre utbildning” har forskare inom området getts mycket utrymme, främst Waeraas och Solbakk (2008) samt Hemsley-Brown och Goonawardana (2007). Det eftersom forskarna, liksom vi, har ett internt perspektiv på varumärkesbyggande.

I analysen har vi valt ut intressanta citat, vilket enligt Solvang och Holme (1997) ska dokumentera de uppfattningar vi ger uttryck för. Dock menar författarna att det är nödvändigt att redigera citaten i analysen. Vi har därför bearbetat citaten något och i vissa fall har vi även ändrat ordföljd för att underlätta för läsarens förståelse. Vi har även varit mycket noga med att anonymitetskravet inte ska upphävas i analysen och vi har därför redigerat citat när en risk för det har förekommit.

I analysen återfinns 6 huvudteman med tillhörande underteman. I slutet av varje huvudtema har vi valt att göra en summering av det som framkommer i avsnittet. Det motiveras med att vi vill underlätta för läsaren att i varje avsnitt förstå hur de olika undertemana förhåller sig till varandra och till huvudtemat.

3.6 Metoddiskussion

Enligt Alvesson (2008) brukar en kvalitativ metod ifrågasättas när det gäller generalisering av resultat. Författaren menar att det grundar sig i att det är svårare att generalisera kvalitativa fallstudier jämfört med en kvantitativ metod. Enligt Ryen (2004) är den sociala verkligheten i ständig rörelse och förändring. Därför anser vissa forskare att reabiliteten i kvalitativ forskning är låg eftersom den grundas på den sociala verkligheten. Bryman (2011) menar även att kritik riktas mot att kvalitativ forskning är allt för subjektiv då undersökningarna i allt för stor utsträckning bygger på forskarnas uppfattning av vad som är viktigt. Kritiska röster menar då

att replikerbarheten i studierna blir svår, på grund av att forskningen färgas av forskarens intressen och det han eller hon väljer att rikta in sig på.

Daymon och Holloway (2002) pekar på flera nackdelar med kvalitativa intervjuer. Intervjupersonen kan t.ex. besvara frågorna utifrån deras reaktioner på intervjuaren samt känna att deras svar ska behaga intervjuarens förväntningar. Respondenten kan även ljuga eller överdriva i sina svar för att skydda sig själv eller för att behålla sitt självförtroende.

Vi hanterade denna risk genom att understryka att intervjupersonen kommer att vara anonym i uppsatsen. Eftersom vi genomförde djupintervjuer tror vi även att respondenterna tillslut kände sig någorlunda bekväma med att svara ärligt på våra frågor. Vi hade i och med djupintervjuerna också tid och möjlighet att ställa samma frågor på olika sätt för att få mer rättvisa svar.

Trots den kritik som riktas mot den kvalitativa forskningsmetoden anser vi att metoden passar vårt syfte bäst. Eftersom vi söker uppfattningar om varumärket och varumärkesbyggandet på Lunds universitet är ett visst mått av tolkning, både från respondenterna och från oss som forskare ofrånkomligt, men i vårt fall nödvändigt. Vi anser varumärken i sig är komplexa och ett fenomen som är en subjektiv uppfattning hos människor. I vår mening hade en kvantitativ metod, exempelvis en enkät, inte kunnat ge oss en rättvis uppfattning. Vi motiverar således vårt val av semistrukturerade intervjuer med att vi hade möjlighet att gå djupare in på uppfattningen om varumärket och erhålla utvecklade och nyanserade svar. Vi är medvetna om de nackdelar som finns med en kvalitativ metod, men anser att fördelarna väger upp nackdelarna i förhållande till vår forskning.

4. Analys

I analysavsnittet kommer vi att redogöra för det empiriska materialet och därefter analysera det utifrån de teorier vi behandlat i teoriavsnittet för att uppnå vårt syfte och frågeställningar. Analysen består av sex huvudrubriker med tillhörande under-rubriker som alla behandlar Lunds universitets förutsättningar för varumärkesbyggande. Under varje huvudrubrik görs en summering av det som framkommit i avsnittet.

Eftersom vi valt att anonymisera respondenterna i analysen, benämner vi respektive högskola/fakultet som fakultet A, B och C oberoende av om det är en högskola eller enbart en fakultet. Respondenterna från den centrala kommunikationsavdelningen benämner vi representant X, Y och Z oberoende av vilken arbetstitel de innehar. I analysen kommer Lunds universitet att förkortas till LU.

4.1 LU:s utgångspunkter för arbetet med varumärkesbyggande

Inledande för denna uppsats beskrev vi hur varumärkning av högre utbildning har blivit allt viktigare i dagens samhälle (Waeraas & Solbakk, 2008; Balmer & Grey, 2003; Judson et al. 2013). Genomgående är de flesta av forskarna överens om att behovet av varumärkning av högre utbildning har växt fram i takt med globalisering och en allt större konkurrens om internationella studenter.

4.1.1 Behovet av att varumärka universitet

Ur intervjuerna kunde vi skönja att varumärkning av LU är viktigare idag på grund av ökad internationalisering, teknikutveckling, att pengarna inte längre kommer in från staten och att många forskare finansierar sin egen forskning. Idag måste universiteten rättfärdiga sin verksamhet och berätta för skattebetalarna hur deras pengar används:

Nu måste vi ju dra in pengar från EU och från privata källor, så vi får ju inte pengarna automatiskt på samma sätt som tidigare. Så därför måste vi ju också bli bättre på att kommunicera med nya grupper. (Representant Z, personlig kommunikation, 17 april 2013)

Uppfattningen är att konkurrenssituationen i Sverige blev mer utsatt när staten avgiftsbelade utomeuropeiska studenter. Innan kunde universiteten i Sverige konkurrera med att utbildningen var gratis, vilket de inte kan göra nu. Kommunikatör på fakultet C anser att det idag är rumsrent för ett universitet att arbeta med marknadsföring och att det nu handlar mycket om strategisk kommunikation och PR. Vi kan således se en större acceptans av varumärkning av universitet, kanske på grund av utvecklingen av forskningsområdet.

Man talade inte om marknadsföring för några år sen på universitetet. Det var ett fullt ord. Nu så är det rätt så accepterat. När gruppen döptes till varumärkestöd så var det fortfarande nytt att prata om varumärke... för att det är många som tänker näringsliv och business. Det är många som är känsliga mot det på universitetet men det är ett sätt att arbeta in det här, vare sig de vill det eller inte, så är vi ett varumärke. (Representant X, personlig kommunikation, 8 april 2013)

Enligt Kapferer (2012) ligger europeiska universitet efter när det gäller satsning på varumärkning av universitet. Enligt författaren står universiteten inför en utmaning att mäta sig med de universitet som ligger långt upp på de globala rankinglistorna. Respondenterna instämmer i att Sverige ännu är ganska långt efter jämfört med andra länder när det gäller varumärkning av universitet. Kommunikatör på fakultet A tror dock att det kan komma att förändras när Sverige nu är med och konkurrerar på samma villkor som universitet i t.ex. USA, England och Holland som har avgiftsbelagda utbildningar sedan tidigare.

Respondenterna ser därmed att det finns en fördel med att arbeta med varumärkning. Bennet och Ali-Choudhury (2009) menar att ett universitetsvarumärke är en manifestation av universitetets kännetecken. I likhet med författarna ser respondenterna att arbeta med varumärkning på LU medför fördelen att universitetet tvingas bli tydligare vad de vill vara, vad de vill stå för och hur de ska kommunicera det utåt:

Jag tror man generellt sätt förstår att det här viktigt idag. Det räcker inte längre med att bara vara 350 år gammal. Man måste bli tydligare med vad man står och vad man erbjuder. Den insikten tror jag att har liksom satt sig. (Kommunikatör på fakultet C, personlig kommunikation, 21 mars 2013)

4.1.2 Marknadisering – en risk med varumärkning av universitet?

I takt med att forskningsområdet “varumärkning av högre utbildning” har växt fram har det medföljt många kritiska röster mot fenomenet (ex. Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007). Kritiken grundas i en syn på att universitetsvärlden har blivit mer marknadsanpassad. Uppfattningen är att många av de akademiska värdena inte går i linje med vissa marknadsinfluenser. Dock är t.ex. Kapferer (2012) av en annan uppfattning och menar att ett förhållande mellan företag och universitet är nödvändigt för att universiteten ska kunna anpassas till en allt högre konkurrens. Den nya konkurrenssituationen har skapat en större acceptans för varumärkesarbete på LU, men trots det så har även de kritiska rösterna färgat några av dem. En del menar att en viss varningsflagg höjs med tanken på forskningsområdet “varumärkning av högre utbildning”. Prefekt på fakultet C menar att LU inte kan tänka för mycket i marknadstermer, att universitetet ska polera sig och marknadsföra någonting de inte kan stå för eller erbjuda:

Man kan inte lova guld och gröna skogar, och prata om studenter som kunder. Vi måste hålla fast vid att vi också ställer krav på studenterna. Ska vi kunna leva upp till att vi håller en god kvalité så måste vi våga ställa höga krav”. (Prefekt på fakultet C, personlig kommunikation, 25 mars 2013)

Många av respondenterna ser en fara i att det blir för stort fokus på synlighet genom exempelvis modernt och tjugigt informationsmaterial. Det kan leda till för lite handlingskraft och att fokus flyttas från att förbättra forskning, utbildning och verksamheten i stort. Universiteten i Sverige har hittills varit tämligen skyddade från marknadsinfluenser, eftersom att det har varit gratis att studera. På grund av internationaliseringen och konkurrensen så är de inte längre lika skyddade. Det

framkommer då att synen på varumärkning och på företagsvärldens roll i varumärkesbyggandet, potentiellt kan skapa en konflikt i organisationen:

Jag tror det att många som arbetar ute i organisationerna ser det som en slags oas där man kan hålla sig ifrån den här samhällstrenden, men det kan man ju inte utan vi är helt integrerade och helt beroende av vad som händer i samhället i övrigt. (Rektor på fakultet C, personlig kommunikation, 2 april 2013)

Resonemanget visar på de skilda uppfattningarna vad det gäller marknadsinfluen-ser i högre utbildning. Marknadsinfluen-serna kan skapa två läger när det gäller uppfattningen av varumärkning av universitet. De som ser universitetsvärlden som en oas, ser därmed en risk att varumärkning av universitet kan leda till en högre grad av marknadsinfluen-ser. De som anser att universitetet är beroende av samhället är å andra sidan mer positivt inställda och ser ett större behov av att varumärka universitet.

4.1.3 LU:s riktlinjer för varumärkesbyggande

Utgångspunkten för arbetet på LU utgår ifrån den strategiska visionen som återfinns i universitetets strategiska plan. Den strategiska planen antogs i februari 2012 och beskriver universitetets mål och vision enligt följande:

Vision

Ett universitet i världsklass som förstår, förklarar och förbättrar vår värld och människors villkor.

Mål

Högsta kvalitet i utbildning, forskning, innovation och samverkan med det omgi-vande samhället.

Målet ska uppnås genom följande strategier:

- Gränsöverskridande samverkan
- Internationalisering

- Kvalitetsutveckling
- Ledarskap, lärarskap, medarbetarskap

(Utdrag från Lunds Universitets Strategiska Plan, 2012)

Det övergripande arbetet med varumärkesbyggande på LU utgår idag från universitetets kommunikationsavdelning. Kommunikationsavdelningen arbetar för att skapa förutsättningar för ökad synlighet och utvecklar, samordnar och driver kommunikationsfrågor, men äger inte frågorna i sig. De tar således fram olika riktlinjer i olika frågor och ser sig själva som en stödorganisation, en “gemensam kommunikationsavdelning” snarare än en “central kommunikationsavdelning”. Dock har den centrala kommunikationsavdelningen enligt arbetsordningen ett samordningsansvar. Det faktiska ansvaret för kommunikationsfrågor ligger på fakultets- nivå. Följande utdrag ur LU:s arbetsordning förklarar fakulteternas ansvarsområden:

Fakultetsstyrelsen har ett samlat ansvar för utbildning, forskning, innovation och samverkan, kvalitets- och utvecklingsarbete, fakultetsbiblioteket, organisation, ekonomi, personal, administration samt informations- och kommunikationsfrågor inom den aktuella fakulteten. (Utdrag från Lunds Universitets Arbetsordning, 2011)

Universitetet och kommunikationsavdelningen har utöver den strategiska planen tagit fram fler styrdokument för kommunikation på universitetet. De har t.ex. tagit fram en ny budskapsplattform som ska ge riktlinjer för hur anställda och andra kan beskriva LU och hur de budskapen kan anpassas till olika målgrupper. LU har även lanserat en grafisk profil under våren 2012 som beskriver hur universitetets visuella identitet ska se ut. Den grafiska profilen är fastställd genom rektorsbeslut och allt tryckt och digitalt material som produceras vid LU ska därmed produceras i enlighet med den (Lunds Universitets grafiska profil, 2012).

4.1.4 Universitetets utmaning

Det är tydligt att respondenterna har förstått nyttan av att varumärka LU. De tror

också att övriga i organisationen har en förståelse för det ökade behovet av att arbeta med varumärkesbyggande. Trots det visar det sig att det ändå finns en slags förnöjsamhet med varumärket idag. Det framkommer att respondenterna anser att LU inte behöver anstränga sig lika mycket som andra universitet när det gäller varumärkning. Uppfattningen är att om universitetet har klarat sig i 350 år så klarar det sig i 100 år till:

Vi har ett jättestarkt varumärke så det är klart har du det och vet att du får det bekräftat hela tiden så varför ska du lägga ner en massa tid och pengar på det? Men den dagen man känner att det börjar brinna i knutarna... då kommer man göra det. (Representant Z, personlig kommunikation, 17 april 2013)

Ovanstående resonemang visar således att organisationen har väckts i frågan om varumärkning av universitet. Frågan är dock om förståelsen är tillräcklig då de anser att LU:s varumärke är starkt oavsett om de arbetar med varumärket eller inte. Det kan påverka de förutsättningar universitetet har för att arbeta med varumärkesbyggande idag och bli LU:s utmaning i framtiden. På kommunikationsavdelningen menar respondenterna att organisationen kanske inte är tillräckligt mogen och ligger efter när det gäller kommunikation kring varumärken. En insikt som möjligtvis kan komma med den ökade konkurrensen som universitetet står inför:

Jag tycker såhär att man måste nog förbereda sig för en ännu större konkurrens. Alla våra kollegor vässar sig ordentligt och vi vässar oss inte i samma grad. (Representant Z, personlig kommunikation, 17 april 2013)

Det här avsnittet har behandlat olika synsätt på varumärkning av universitet och vilken utgångspunkt LU har för att arbeta med varumärkesbyggande. I kommande avsnitt av analysen kommer vi därför att analysera hur förutsättningarna ser ut för LU att arbeta med varumärkesbyggande utifrån var de står idag. Vi inleder med att undersöka möjligheten för en gemensam identitet, då identiteten utgör grunden i varumärkesbyggandet. Därefter undersöker vi universitetskontextens speciella förutsättningar för varumärkesbyggande. De två första avsnitten bidrar med en förståelse för nästkommande avsnitt, där vi analyserar möjligheterna att ha starka

varumärkesambassadörer på LU, kommunikationsavdelningens roll i varumärkesbyggandet samt hur subvarumärkena samordnas och påverkar LU:s övergripande varumärke. Samtliga avsnitt berör tillsammans LU:s förutsättningar för varumärkesbyggande och ett enhetligt varumärke.

4.2 LU:s identitet – grunden i organisationsvarumärket

Enligt Hatch och Schultz (2003) går organisationer idag från en produktorienterad syn till en mer företagsorienterad syn på varumärkning. Författarna menar då att det viktigaste när det gäller organisationsvarumärkning är att fokus ska ligga på organisationen som en källa till differentiering, identiteten visar sig då vara en viktig utgångspunkt. Enligt Balmer (2001) syftar strategin till att framhäva företags eller organisationens kännetecken och identitet. I följande avsnitt kommer vi analysera LU:s identitet utifrån Hatch & Schultz (2003) ramverk ”The Corporate Branding Tool-kit” (se modell i avsnitt 2.2). Ramverket visar på hur samspelet mellan den strategiska visionen, organisationskulturen samt intressenternas image ligger till grund för organisationsidentiteten. Organisationsidentiteten utgör sedan grunden i organisationsvarumärket. Eftersom vår studie ämnar undersöka det interna varumärkesbyggandet och inte hur det uppfattas extern har vi således inte undersökt elementet ”intressenters image”, utan modellen används för att belysa hur kultur och vision skapar organisationens syn på sin identitet och inte identiteten i sitt slutformat. Den strategiska visionen är ett av elementen i Hatch och Schultz (2003) ramverk och utgör således en del av organisationsvarumärket. LU:s strategiska vision ska verka övergripande för hela verksamheten, den strategiska visionen berördes i avsnitt 4.1.3. Respondenterna på fakulteterna uppger dock att den strategiska planen har anpassats efter varje fakultets verksamhet. Det gör således att det finns olika visioner och styrdokument specifikt för de olika verksamheterna inom universitetet. Något som uppfattas som positivt bland respondenterna då det innebär en möjlighet för dem att se till sina egna behov:

Vi tog LU:s strategiska plan som utgångspunkt, den är ju jätte vid och vag men fördelen är att då kan man ju ta den, omformulera den och översätta den till den egna institutionen. (Prefekt på fakultet C, personlig kommunikation, 25 mars 2013)

4.2.1 Arvet präglar synen på universitetet

Den andra delen i Hatch och Schultz (2003) ramverk behandlar kulturen. Enligt Bakka et al. (2009) visar sig organisationskulturen på många sätt. Det kan vara genom normer och värderingar eller enligt Hatch och Schultz (2003) genom grundläggande antaganden som gestaltar organisationens arv. För att försöka få grepp om kulturen på LU undersökte vi inledande hur varje fakultet såg på sig själva och hur de skulle beskriva LU med ord. Respondenterna beskrev LU ungefär på samma sätt, bl.a. gott anseende, tradition, gammalt, gediget, lätt mossigt, kvalitet i utbildning och forskning, rankade topp-100 i världen, fullskaligt universitet, har en viss kvalitet, anrikt. Samsynen tror vi grundar sig i att universitetet har funnits sedan 1666 och synen på vad LU "är" har därmed formats under 350 år. Emellertid bidrar traditionen till en viss motsättning av den bild som finns av LU idag. Utifrån intervjuerna är det tydligt att uppfattningen är att universitetets historia utgör en för stor del av universitetets identitet och fokus flyttas då från att universitetet även måste vara nytt och modernt. En uppfattning som beskrivs av rektor på fakultet A:

Alltså det finns en gräns för hur många gånger man kan skriva år 1666 i en broschyr... I den engelskspråkiga marknadsföringen så har vi för mycket tradition och för lite att vi gör något i nutid... vi är lite för glada i de gamla anorna.

(Rektor på fakultet A, personlig kommunikation, 26 mars 2013)

Uttalandet visar på att LU gärna använder sin tradition som strategiskt budskap när universitetet marknadsför sig själv, något som det finns en motsättning till i organisationen. Emellertid är LU:s arv och tradition en så pass stor del av LU:s kultur och är således inte möjlig att kringgå, något som respondenterna är medvetna om.

4.2.2 Marknadsinfluensernas betydelse för den gemensamma uppfattningen

Det faller sig naturligt att uppfattningen om LU skiljer sig på olika nivåer i organisationen. De som jobbar med varumärkesbyggande eller kommunikation professionellt har en större förförståelse för vad LU står för, medan andra i verksamheten inte har samma förståelse, eller ens bryr sig menar vissa respondenter. Dock

visar det empiriska materialet att det finns ytterligare en tudelning i de skilda uppfattningarna om vad LU står för. Här kan vi se en koppling till de olika synsätten kring marknadsinfluenser i högre utbildning. Vi beskrev i avsnitt 4.1.2 att synen på marknadsinfluenser i högre utbildning påverkade hur respondenterna såg på varumärkning av högre utbildning. Det visar sig även påverka respondenternas syn på sin organisation. Tudelning ligger mellan olika fakulteter och mer specifikt deras inriktning på utbildning. En motsättning finns mellan de som värnar om universitetet som bildning och de som är mer inriktade på innovation och näringsliv:

Då är det ju enkelt att dela upp det, ekonomihögskolan och LTH är ju nära praktiken. Naturvetarna är lite mer kunskap för kunskapens skull och humanisterna då som är längst bort med bildning tycker då att man ska kunna studera latin för latinets skull och inte för att det är samhällsnyttigt. (Rektor fakultet C, personlig kommunikation, 2 april 2013)

Respondentens resonemang speglar de olika synsätt som finns på företags inblandning i akademien, som nämnt i avsnitt 2.5.2 där vissa (ex. Natale & Doran, 2012) anser att företagsvärlden är motsägelsefullt mot de värden som finns i akademien. Medan andra ex Kapferer (2012) ser på utbildningen mer som något samhällsnyttigt. Kopplingen till näringslivet visar sig också vara relaterat till viljan att särprofilera sin fakultet. De fakulteter som har koppling till näringslivet visar en vilja att särskilja sig från andra fakulteter inom LU:

Jag tror att det hänger mycket samman med att vi har mycket externa kontakter. Det har både vi, fakultet B och C. Det är liksom ingen slump heller att på universitetets webbsida att det är vi tre som är särprofilerade med egna direktlänkar till webbsidorna på fakultetsnivå. Jag tror att det är kopplingen utåt som gör det. Alltså Humaniora har inget behov av att profilera sig som fakultet på det sättet. Dom har inte den kopplingen utåt. (Rektor på fakultet A, personlig kommunikation, 26 mars 2013)

För kommunikationen och varumärkesbyggandet på LU innebär det då att de fakulteter som inte har en tydlig koppling utåt har inte något behov av att utmärka

sig och faller därmed in under helheten. De som har koppling till näringslivet vill däremot synas mer som fakultet och verka mer självständigt. Det sistnämnda kan komma att underbygga starka subkulturer på LU, något som berörs ytterligare i nästa avsnitt.

4.2.3 Synen på sin egen fakultet

Vi finner ytterligare en anledning till varför fakulteterna vill särprofilera sig. Många av fakulteterna anser att de står för någonting annorlunda än vad LU gör som helhet. Den komplexa organisationen medför att olika subkulturer skapas som gör att fakulteterna utmärker sig från helheten:

Vi säger att vi är lite mer Rock & Roll och Lund är lite mer Jazz, även om vi är samma organisation". (Rektor på fakultet C, personlig kommunikation, 2 april 2013)

Ja jag brukar beskriva fakultet B som att "we are a comprehensive faculty within a comprehensive university". (Rektor fakultet B, personlig kommunikation, 3 april 2013)

Ovanstående citat är exempel på hur fakulteterna uppfattar sin fakultet i förhållande till LU och kan vara en beskrivning av de subkulturer som existerar på fakultetsnivå. Enligt Hatch (2002) kan en subkultur vara både stärkande och motarbetande i förhållande till den dominerande organisationskulturen. Det empiriska materialet visar att det många gånger existerar motarbetande subkulturer då identiteten med fakulteten eller institutionen är så stark. Under intervjuerna återberättas anekdoter om hur den starka institutionsidentiteten, som kan uppfattas som motkulturer, visar sig i organisationen. Rektor för fakultet A berättar exempelvis att trots att nya riktlinjer som exempelvis den grafiska profilen lanseras finns det alltid någon som vill vara kvar i det gamla. Respondenten ger då en målande beskrivning av hur den starka institutionsidentiteten kan ta sig i uttryck.

Det var någon som hittat någon logga som vi använde för 40 år sedan som dom har lyckats få in elektroniskt och sen hade de klippt in institutionens namn på nå-

got fullkomligt olagligt sätt i förhållande till riktlinjerna och sen kör dom på det och tycker” Ja men det är ju vi”. (Rektor på fakultet A, personlig kommunikation, 3 april 2013)

I det här avsnittet har vi diskuterat hur respondenterna på fakulteterna ser på LU och på sin egen fakultet. Enligt Bulotaites (2003) är universitetsvarumärken en differentieringsfaktor där organisationens identitet blir grunden till varumärket. I enlighet med författarens diskussion ser vi i LU:s fall att mycket av identiteten är nära kopplad till organisationens historia. Det ses i vissa fall som en belastning eller ett hinder för att kunna ge en modern bild av universitetet. Det finns således inte helt en överrensstämmelse mellan hur respondenterna ser på sig själv och på hur de skulle vilja vara. Vidare bidrar synen på sitt arbete, bildning eller samhällsnytta, att det finns skillnader i hur man ser på sig själv och på organisationen.

Om vi tolkar LU utifrån Hatch och Schultz (2003) ramverk, är först och främst LU:s strategiska koncept vagt och öppet för tolkning, vilket kan vara nödvändigt i en universitetskontext. En viss frihet att tolka konceptet utifrån varje fakultets verksamhet kan dock resultera i styrdokument som kan styra organisationen i olika riktningar. Vi uppfattar att det många gånger finns en starkare identitet med den egna avdelningen, vilket Bulotaites (2003) menar grundar sig i universitetets komplexa organisation. Det kan göra att kulturen inom universitetet blir splittrad och varje fakultet bildar sin egen subkultur. Hatch (2002) menar att det är oundvikligt att subkulturer bildas, men det kan i LU:s fall bidra till svårigheter att erhålla en gemensam stark kultur. Varför subkulturerna blir starka i universitetskontexten kommer diskuteras ytterligare i nästkommande avsnitt.

Vidare ser vi en möjlighet att fakulteternas vilja att särprofilera sig skulle kunna påverka intressenternas uppfattning om organisationen som helhet, då varje fakultet särskiljer sig från de andra och ger en splittrad bild. Det är emellertid vår egen teori och därmed inget vi har belägg för. Eftersom varje del i Hatch och Schultz (2003) ramverk, d.v.s. det strategiska konceptet, kulturen och intressenternas uppfattning då anpassas efter fakulteternas verksamhet, både medvetet och omedvetet, kan det innebära att LU:s identitet blir otydlig och osammanhängande. Eftersom identiteten utgör grunden i organisationsvarumärket kan vi med ovanstående resonemang se att det finns svårigheter att grunda ett organisationsvarumärke utifrån universitetets identitet.

4.3 Universitetskontextens förutsättningar för varumärkesbyggande

Universitetskontexten visar sig vara betydelsefull när det gäller det varumärkesbyggandet på LU. Utmärkande för en universitetskontext är den akademiska friheten som berörs i litteraturgenomgången. LU är enligt respondent X Sveriges mest decentraliserade universitet där stor makt ligger på fakulteterna. Enligt Bakka et al. (2009) innebär en decentraliserad organisationsstruktur ökad frihet under ansvar, flexibilitet att ta snabba beslut och en ökad arbetsmotivation inom organisationen. Vi kommer i följande avsnitt att beskriva hur den decentraliserade universitetsorganisationen tillsammans med den akademiska friheten utgör speciella förutsättningar och påverkar möjligheterna för varumärkesbyggandet på universitetet.

4.3.1 Den decentraliserade organisationen

Utifrån det empiriska materialet kan vi utläsa att uppfattningen är att universitetsorganisationen är annorlunda jämfört med en traditionell organisation, vilket påverkar på hur det interna varumärkesbyggandet fungerar. Universitetets makt- och beslutsstruktur har där en stor inverkan. Att fakulteterna har makten att bestämma över sin egen verksamhet påverkar universitets möjlighet till samstyrning i vissa fall. Decentraliseringen gör att det i vissa frågor inte finns ett beslutsmandat högt upp i organisationen, som kan ta slutgiltiga beslut. Då hamnar beslutsavgörandet på olika enheter och grupper som i slutändan måste samspela med varandra. Kommunikatör på fakultet A ger en målande beskrivning av vad som skiljer universitetet från andra organisationer:

Det finns ju inte VD för LU, om man ska uttrycka sig i företagstermer som kan bjuda in till en stor lokal och säga "Bra, nu ska vi starta upp det här läsåret 2012-2013 och vi ska göra så här och så här och sådär, tänk på det. Bra att alla kunde komma. Kaffe och kaka finns i utgången"... Utan det är ju ett jytter av grupper. (Kommunikatör på fakultet A, personlig kommunikation, 3 april 2013)

Utifrån intervjuerna går det att uppfatta en stark motvilja mot uttalad styrning på universitetet, som tillsammans med den decentraliserade organisationsstrukturen

gör att fakulteterna fungerar likt egna påvedömen med ett stort eget svängrum. Det gör kommunikationsavdelningens förutsättningar för ett gemensamt arbete komplicerat. Representant Y menar att den decentraliserade organisationen gör att både pengar och makt ligger ute på fakulteterna och är något som kommunikationsavdelningen måste anpassa sig till. Dessutom menar representant Z att det finns ett väldigt administrativt fokus från förvaltningen och kanske mindre utvecklingsfokus och varumärkesfokus. Vilket rektor på fakultet C tror har en stor påverkan på hur varumärkesarbetet fungerar:

Det handlar väldigt mycket i grund och botten om organisationsstrukturen faktiskt och om man har koppling till ledningsfrågor eller inte ... så att det inte bara blir ett utanpåverk, för det är då jag tror att det inte funkar särskilt bra". (Rektor på fakultet C, personlig kommunikation, 2 april 2013)

4.3.2 Den akademiska friheten

Den akademiska friheten är något som dyker upp i diskussionerna kring ledning och styrning på LU. Utifrån det empiriska materialet går det att utläsa att den akademiska friheten ofta spiller över på andra frågor än vad den ursprungligen står för. Den akademiska friheten tolkas idag som att alla har frihet att göra sin egen röst hörd. Det är något som påverkar beslutsprocesserna:

Det blir väldigt speciellt allting, alla ska uttala sig och tycka om allting... och det är ju vackert liksom men det innebär också att det är svårt att styra bilden som man gör i ett företag. (Rektor på fakultet C, personlig kommunikation, 2 april 2013)

Trots att kommunikationsavdelningen tar fram gemensamma strategier, riktlinjer eller regler innebär den akademiska friheten i princip att vissa kan välja att inte jobba efter dem. Universitetet har därtill inga sanktionsmöjligheter vilket även det underbygger den frihet som råder inom universitetet. På kommunikationsavdelningen anses en viss frustration över det faktumet. Representant X menar att det skulle vara mycket enklare och universitetet skulle kunna spara mer resurser om de kunde komma överens om vissa saker:

Ibland skulle det vara enklare om vi bestämmer att nu är det så här. Det här är inte förhandlingsbart. Vi kan köra en bra demokratisk process och ta fram en bra strategi eller riktlinjer och regler och ta ett rektorsbeslut på det och då ska alla följa det... men man kan inte styra ett universitet på det sättet. Man måste jobba med förankring och nå konsensus. (Representant X, personlig kommunikation, 8 april 2013)

4.3.3 Vad blir resultatet?

Det är tydligt att anställda på universitet anser att de är fria i någon mening och det går därmed inte att tvinga någon att göra något. I det empiriska materialet visas det tydligt att när obekväma frågor dyker upp som påverkar fakultetens egen verksamhet, används den akademiska friheten som en anledning att inte delta. I en traditionell organisation finns det självklart olika viljor och åsikter men universitetsorganisationen är inte jämförbar eftersom uttalad styrning är det värsta de anställda vet. Det kan böttna i att organisationen är ovan vid processer så som varumärkesbyggande och prefekt på fakultet C tror att inte universitet skiljer sig från andra företag när det gäller att starta upp sådana processer. Det innebär dock andra förutsättningar för universitetet:

Det går inte att ger order om något. Det kan man i viss mån i företag men det är inte så enkelt här. Det måste man diskutera fram och man måste förklara och alla måste förstå varför... och det tar tid och det tar aldrig slut. Det är en ständigt pågående diskussion. (Rektor på fakultet A, personlig kommunikation, 26 mars 2013)

Att få en gemensam röst för hela universitet med tanke på den komplexa organisation universitetet är, kan således bli svårt. Förhållandet mellan akademisk frihet och arbetsordningen kan bli något paradoxal i vissa frågor, som t.ex. när behovet kommer från fakulteterna att ta fram gemensamma riktlinjer för att hantera vissa frågor:

Då bestämmer vi något gemensamt och sen får vi backning - "Nähä det kan vi inte göra för att då finns det en arbetsordning som säger att vi inte få klydda på

fakulteterna". Så kan vi inte ha det menar jag, det finns en otydlighet. Folk kan tolka arbetsordning och bestämmanderätt på olika rätt. Då blir det ett jäkla problem. Vem är det som bestämmer?". (Representant X, personlig kommunikation, 8 april 2013)

I det här avsnittet har vi diskuterat universitetskontextens påverkan på varumärkesbyggandet. Ovanstående resonemang visar på hur universitetet har andra förutsättningar för varumärkesbyggande än en traditionell organisation. De fördelar som Bakka et al. (2009) listar med en decentraliserad organisation visar sig istället många gånger vara nackdelar i en universitetskontext. Tillsammans med den akademiska friheten gör den decentraliserade organisationsstrukturen att flexibiliteten kan bli för stor, vilket kan leda till att beslut tar längre tid att genomföra på ett universitet då alla har en möjlighet att vara delaktiga i debatten och göra sina röster hörda. Den akademiska friheten präglar även universitetets kultur till stor del, vilket visar sig genom avskyn mot uttalad styrning. Tillsammans med arbetsordningen har den akademiska friheten således en stor påverkan på universitetets förutsättningar för varumärkesbyggande.

4.4 Forskare som varumärkesambassadörer

Som tidigare nämnt innebär internt varumärkesbyggande enligt Mosley (2007) att stärka och utveckla ett gemensamt värdebaserande ethos. Varumärkesambassadörer visar sig också vara en viktig del i arbetet med varumärkesbyggande, något som berördes i kapitel 2.4.1. Falkheimer och Heide (2007) menar att det är medarbetarna och deras dagliga handlingar som förstärker organisationens varumärke och de blir därmed varumärkesambassadörer.

Vi har föregående avsnitt sett att en gemensam identitet är svår att uppnå samt att universitetet har speciella förutsättningar för varumärkesbyggande. Det visar sig påverka möjligheten att ha starka varumärkesambassadörer, vilka spelar en viktig roll i organisationers varumärkesbyggande. Uppfattningen är att det är forskare och studenter som är de största varumärkesambassadörerna för LU. Forskarna är kanske de som syns mest i media, när de publicerar sina forskningsbidrag eller får stora anslag och gör därmed att även universitetet marknadsförs. Dock menar respondenterna att forskarna ingår i en ego-värld. Det kan göra deras förut-

sättningar att vara varumärkesambassadörer annorlunda än i en traditionell organisation.

4.4.1 Lojalitet

På universitetet är forskare anställda på helt andra villkor än i en traditionell organisation. Forskare äger sina idéer och får många gånger finansiera sin forskning genom externa källor. Det gör att lojaliteten mot LU inte är given. Kommunikatör på fakultet C menar att forskare kan bli mer knutna till sitt forskarlag, det är där deras främsta lojalitet ligger. Forskare blir då en institutions- eller fakultetsambassadör snarare än en universitetsambassadör. Kommunikatör på fakultet B ger ett bra exempel på hur forskare och anställda identifierar sig mer med sin egen institution eller fakultet än med helheten:

Några personer åkte på konferens till USA med tre helt olika varumärken den ena var LU, den andra var institutionens namn, den tredje var fakulteten och de kom egentligen från exakt samma ställe. Varför är det så? Jo men det kanske är så att forskarna drar in 70-80% av pengarna till sin egen forskning, hur lojal är man då med varumärket?”. (Kommunikatör på fakultet B, personlig kommunikation, 25 mars 2013)

LU är en professionell kunskapsorganisation och de som arbetar på universitetet utmärks av att de solitära i sitt arbete enligt rektor på fakultet C. Det gör att lektorer, forskare och professorer inte är så starka organisationsmänniskor eftersom de sköter sig själva. Att få medarbetarna att identifiera sig med organisationen likt Mowday (i Anselmsson och Melin, 2009) påpekar, kan således bli problematiskt på Lunds universitet då forskare arbetar mycket utifrån sina egna mål. De är alltid kopplade till universitetet, men de vill gärna profilera sin egen forskning och sig själva som eget varumärke.

Respondenterna på kommunikationsavdelningen vittnar om att forskare ibland kan bli förbannade för att de anser att de drar in sina egna pengar och att de därför inte har någon nytta av LU. Forskarna ser då att det bara kostar bara pengar att genomföra olika saker och ser inte den större bilden. Kopplingen till LU finns oftast där, men behovet av att öka förståelsen av den kopplingen kan behövas. Det

är enligt Mitchell (2002) nödvändigt, eftersom medarbetarna måste vara medvetna om att de kan påverka varumärket i varje beslut de tar. Kopplingen till LU är självklar för vissa forskare men det kan vara svårt att få andra forskare att förstå betydelsen av att lyfta upp LU när de marknadsför sig på olika sätt. Samtidigt finns det en förståelse för forskarnas villkor och situation:

Jag kan absolut respektera att man inte orkar baxa med den stora byråkratin så jag tror att vi i stödorganisationen måste vara extremt lyhörda för kärnverksamhetens behov och leverera riktigt jäkla bra grejer. Vi måste verkligen känna var gränsen går när du tar i för mycket eller när du inte är effektiv eller drar igång massa saker som inte leder någonstans så att ingen ska lägga massa tid på någonting som inte ger någonting. (Representant Z, personlig kommunikation, 17 april 2013)

Utifrån empirin går det att utläsa att det finns en stolthet bland både anställda och forskare att tillhöra LU universitet. Att ha LU:s varumärke på en forskarrapport eller avhandling anses innebära en viss kvalitetsstämpel. Stoltheten visar sig även användas som en metod för att övertyga forskare att synliggöra LU:s varumärke:

När man sen frågar: vad bra, skulle du hellre vilja jobba på Malmö högskola då? Då är det inte så många som svarar ja på den frågan. (Representant X, personlig kommunikation, 8 april 2013)

Vi har i det här avsnittet diskuterat forskare som varumärkesambassadörer. Att det kan vara svårt att erhålla en gemensam identitet för LU spelar även en avgörande roll för forskares möjlighet att vara varumärkesambassadörer som "lever varumärket". På grund av den starka identifieringen på institutions/fakultets-nivå och att forskares starkt identifierar sig med sin egen forskning och sitt eget varumärke, prioriteras ambassadörs-rollen många gånger på en annan nivå än på organisationsvarumärket. Att forskarna lever i en ego-värld gör även att lojaliteten med organisationsvarumärket inte är stark. Forskare blir därmed fakultetsambassadör/"egen-forsknings"-ambassadör snarare än en organisationsambassadör. Att skapa Mosleys (2007) gemensamma värdebaserade ethos, som är byggstenen i internt varumärkesbyggande blir således problematiskt i en organisation som LU. Det ef-

tersom en stark gemensam identitet inte existerar. Det påverkar även medarbetarnas möjlighet att ha starkt tro på varumärkets värderingar, som Mowday (i Anselmsson & Melin, 2009) anser är viktigt när det gäller varumärkesambassadörer. Bristen på den gemensamma identiteten borde även göra att kunskapen om varumärket blir svag eller splittrad, vilket enligt King och Grace (2007) gör att varumärket inte blir ett faktum eller en verklighet.

4.5 Kommunikationsavdelningens roll i varumärkesbyggandet

Den centrala kommunikationsavdelningen är en stor aktör i varumärkesbyggandet. Det empiriska materialet har i förgående avsnitt visat att organisationsidentiteten, den decentraliserade organisationen och de akademiska värdena präglar universitetets arbete med varumärkesbyggande. Det framgår även att det stundtals finns en tydlig "vi-och-dem"-känsla. Det skulle kunna förklaras genom March och Olsen (i Waeraas & Solbakk, 2008) som menar att universitet traditionellt har setts som "organiserade anarkier" med olika värderingar och prioriteringar. Ovanstående förutsättningar kan alla potentiellt påverka möjligheten för kommunikationsavdelningen att samordna LU:s varumärke. Följande avsnitt kommer således behandla den centrala kommunikationsavdelningens roll i varumärkesbyggandet samt den problematik som föreligger deras arbete.

Kommunikationsavdelningen har, som tidigare nämnt (4.1.3), enligt arbetsordningen ett samordningsansvar och det faktiska ansvaret för kommunikationsfrågor ligger på fakultets-nivå. En fördelning som representanterna från kommunikationsavdelningen anser är ganska vagt beskrivet och leder många gånger till frågetecken om vem som verkligen har ansvar för olika frågor. När det gäller varumärkesfrågor är det i dagsläget inte uttalat vilket förhållande de olika varumärkena har till varandra, d.v.s. om universitetet utgår från en "brandedhouse" - eller "house of brands"-strategi (se Hemsley-Brown & Goodawardana, 2007). Universitetet har inte heller någon uttalad varumärkesstrategi, vilket beror på att det inte finns tillräckligt med resurser i nuläget. När kommunikationsavdelningen har tittat på andra universitet så har förutsättningen att jobba med varumärket sett annorlunda ut. Det har där ofta kommit uppdrag från ledningen och

det har varit ett större fokus därifrån. Representant X menar att det är tvärtom på LU, initiativen kommer istället många gånger från kommunikationsavdelningen:

Det är som med alla andra frågor, det ett slags internt lobbyarbete. Det är vår skyldighet också att säga "men nu tror vi att tiden är mogen och att det finns ett behov, kan ni stötta oss? Kan ni ge oss ett uppdrag och resurser om det behövs?

(Representant X, personlig kommunikation, 8 april 2013)

4.5.1 Fakulteternas syn på den centrala kommunikationsavdelningen

Respondenterna på fakulteterna anser att det är nödvändigt att ha en central kommunikationsavdelning som ska arbeta övergripande och samordna varumärkesfrågorna. Dock skiljer sig uppfattningarna mellan respondenterna om hur den centrala kommunikationsavdelningen ska hantera vissa frågor. Eftersom LU är en så stor och komplex organisation finns det en generell uppfattning att det finns svårigheter med att nå ut till hela organisationen. Kopplingen mellan centrum och periferi blir svår och därmed en utmaning, särskilt att nå de längst ut på institutionerna och skapa en förståelse för kommunikationsfrågor:

Jag kan ju säga såhär att detta är ett universitet, jag menar gå längst ut på en institution, de struntar fullkomligt i den budskapsplattformen. Det finns inte, där är vi verkligen inget företag... man ser inte nyttan med det, det gör man inte. (Kommunikatör på fakultet B, personlig kommunikation, 3 april 2013)

I det empiriska materialet kan vi urskilja att respondenterna anser att problematiken ligger i styrningen, där funktioner som kommunikationsavdelningar ligger långt bort och har svårt att koppla ihop sig med vad som händer längst fram i organisationen. Rektor på fakultet C menar att det finns en övertro på hur mycket kommunikationsavdelningen kan påverka varumärket. Det är tydligt att kommunikationen på LU har fått mer plats och har blivit viktigare men det är fortfarande inget tydligt ledningsverktyg. Uppfattningen är att kommunikationen borde vara mer direktkopplad till ledningsgruppen på LU. Respondenterna menar att för att få mer tyngd bör frågorna ligga på en managementnivå:

Det jag saknar är då en tydligare idé och tanke från lednings håll. Hur vill vi att man ute i organisationen ska jobba med det? Mig veterligen finns det ingen uttalad förväntan. Det kanske är underförstått att, ut och bara jobba med det här, men jag tycker att det är för otydligt vad som förväntas ute i organisationen kring detta. (Prefekt på fakultet C, personlig kommunikation, 25 mars 2013)

Representant X instämmer i att det är en ledarskapsfråga, men understryker att insikten också måste bli tydligare hos prefekter, dekaner och andra chefer att driva sådana frågor. Respondenten menar att kommunikationsavdelningen enbart kan hjälpa till lite i den processen. Det är sedan upp till cheferna att driva frågan. En annan uppfattning som lyfts från respondenterna på fakulteterna är att kommunikationsavdelningen inte tar tillvara på och utnyttjar diversiteten i organisationen samt att de inte lyssnar på fakulteternas behov. Likaså anser några att målgruppernas behov inte prioriteras och att det många gånger tar för lång tid att genomföra olika aktiviteter:

Där kan det bli konflikter mellan det centrala och ute vid fakulteterna, att de inte utnyttjar diversiteten. Det kommer saker och ting centralt ifrån där de inte sett hur verksamheten fungerar som bara väcker problem och gnäll. (Rektor på fakultet B, personlig kommunikation, 3 april 2013)

En annan central fråga som kommer upp är behovet av att tydligare implementera kommunikationssatsningar. De tillfrågade anser att det är bra att LU nu har tagit fram olika policydokument och börjat diskutera kommunikationsfrågor, men nu måste fokus ligga på att förverkliga arbetet:

Jag det är viktigt att man snart börjar och verkligen ser till att jobba med den här typen av frågor ute i organisationen, för annars blir det hyllvärmare eller så börjar man undra vad gör dom där centralplacerade figurerna egentligen? (Prefekt på fakultet C, personlig kommunikation, 25 mars 2013)

4.5.2 Problematiken med det gemensamma arbetet

Som tidigare nämnt sker mycket av arbetet med varumärket ute på fakulteterna och de ser främst till sitt eget varumärke. Kommunikationsavdelningens uppgift blir därför att bara se till LU:s varumärke. Det uppfattas av många respondenter som att kommunikationsavdelningen försöker “äga allt” och ha kontroll över allting. En av respondenterna förklarar sin syn på varför det är så:

Man är rädd på LU, man gör inte det för att jävlas på LU det är helt självklart utan man är rädd om... att man ska förlora delar i sitt varumärke. (Kommunikatör på fakultet B, personlig kommunikation, 3 april 2013)

Samtidigt vittnar representanter från kommunikationsavdelningen om motsatta åsikter till det ovanstående. Representant Y menar att det finns många inom organisationen som vill märka kommunikationsarbetet mer och vill ha ännu mer styrning och samordning. Respondenten menar att många anställda ifrågasätter varför kommunikationsavdelningen inte kan ta fram en lösning på vissa frågor som alla kan ta del av. Det så att respektive fakultet inte behöver lägga tid och resurser på samma sak. Det visar återigen på den otydlighet om vem som har ansvar för vad i organisationen och de delade åsikterna som finns om vad kommunikationsavdelningen ska arbeta med. Universitets komplexitet och organisationens omfattning gör således att behoven är svåra att tillfredsställa.

4.5.3 Rädsla och konflikter

Uppfattningen på kommunikationsavdelningen är att det är självklart att alla inte kan vara helt överens inom organisationen samt att det inte kan finnas en hundra procentig förståelse för helheten. Deras arbete blir då istället att göra helheten synlig, vilket den kanske inte varit innan. De vill även uppmärksamma de anställda i organisationen på att det finns en helhet och erbjuda dem hjälp med hur de kan beskriva den. Det finns på samma gång en rädsla att sätta ner foten och försöka ta beslut om något. De olika viljorna i organisationen visar sig leda till konflikter som ibland gått så långt som till rena personangrepp:

Vi har fått så jävla mycket skit genom åren, så man blir jätterädd. Man ska ha livrem i alla lägen och det kan man ju bli lite trött på. Ibland får man för fan stå upp och driva en sak och få lite skit, men jag klandrar inte folk för att de är rädda för att de har fått så mycket skit innan. Det är inte roligt när man har folk efter sig och när dom blir osakliga och går till personangrepp och så vidare. Det är jobbigt, det har hänt för mycket sånt genom åren. Det är klart att man blir extra försiktig. (Representant X, personlig kommunikation, 8 april 2013)

Ovanstående resonemang blir något paradoxalt. Några respondenter vill märka kommunikationsavdelningens arbete mer, vill ha mer riktlinjer och gemensamma lösningar och ställer sig frågande varför det tar så långt tid ibland. Samtidigt känner kommunikationsavdelningen en rädsla och en svårighet att implementera och driva frågor vidare på grund av motstånd och starka åsikter på fakultets-nivå, vilket resulterar i att det många gånger tar långt tid att genomföra olika saker.

Vi har i det här avsnittet diskuterat kommunikationsavdelningens roll i varumärkesbyggandet. Det visar sig att kommunikationsavdelningens förutsättningar att arbeta med varumärkesbyggande blir begränsat på grund av starka subkulturer, decentraliseringen och den akademiska friheten. Den otydliga maktfördelningen i beslutsordningen är kanske den största orsaken till att kommunikationsavdelningens arbete blir svårt, då det inte är tydligt vad de får ta beslut om. Tidigare resonemang visar att respondenter på fakultetsnivå inte tycker att kommunikationsavdelningen ser till deras behov. Det visar också att kommunikationsavdelningen är medvetna om fakulteternas behov och försöker arbeta så gott det går utifrån det, men de kan av naturliga skäl inte ta hänsyn till alla. Återigen tycks den starka avdelningskulturen påverka helheten, då varje fakultet/institution inte vill göra avkall på sin egen identitet och underordna sig en helhet. Här visar sig March och Olsens (i Waeraas & Solbakk, 2008) "organiserade anarkier" tydligt. Att kommunikation inte uppfattas vara en tydlig ledningsfråga eller ledningsverktyg kan också påverka kommunikationsavdelningens förutsättningar. Uppfattningen är att frågorna inte har en tillräcklig tyngd i organisationen, vilket kan påverka kommunikationsavdelningens legitimitet.

4.6 Samverkan mellan LU och subvarumärkena

Fram till det här avsnittet har analysen behandlat förutsättningarna och svårigheterna med att arbeta med varumärkesbyggande. Vi kommer i det avslutande avsnittet av analysen därför att undersöka respondenternas syn på hur universitetets olika subvarumärken samverkar med organisationsvarumärket, utifrån de förutsättningar de har idag.

4.6.1 Ett enhetligare universitet?

Som tidigare nämnt i teoriavsnittet (2.5.1) genomförde Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) en studie om varumärkesarkitektur och harmonisering av varumärken på ett universitet. Likt författarna kan vi se en viss förflyttning till ett mer organisationsinriktat tillvägagångssätt när det gäller varumärkning på LU, d.v.s. mot en mer "branded house"-strategi än tidigare. Det visar sig genom olika nyligen framtagna styrdokument som behandlats i avsnitt 4.1.3. Den grafiska profilen är förmodligen det mest integrerade styrdokumentet som kan kopplas till varumärkesarbetet och är framtagen för att ge en enhetligare bild av LU. De fördelar kommunikationsavdelningen anger med att ha en gemensam grafisk profil är bl.a.:

- Synas som ETT starkt universitet. En stark och tydlig universitetsidentitet tar oss längre än flera, små och otydliga.
- Ge omvärlden en tydlig bild av vilka vi är och vad vi står för.
- Skapa förutsättningar för snabb och positiv igenkänning av Lunds universitet.

(Utdrag från Lunds universitets grafiska profil, 2012)

Samtidigt ska det i den grafiska profilen vara det möjligt för universitetets olika delar (fakulteter, institutioner, bolag osv) att kommunicera målgruppsanpassat och på sitt eget sätt utan att röra sig utanför en enhetlig grafisk profil. Den grafiska profilen fungerar då likt ett paraply där det finns en minsta gemensam nämnare men den ger även fakulteterna utrymme att kunna vara flexibla. Det för att kunna tillfredsställa de specifika behoven som finns ute i organisationen:

Den visuella bilden av universitetet behövde uppdateras och att profilen behövde bli lite mer lättjobbad just för att vi är ett sån pass decentraliserad organisation

så vill ju till exempel fakulteterna skilja sig lite ifrån varandra och ha möjlighet att anpassa sin kommunikation efter sin fakultet. (Representant Y, personlig kommunikation, 12 april 2013)

Det är således tydligt att kommunikationsavdelningen försöker göra LU:s varumärke enhetligare genom t.ex. den grafiska profilen och budskapsplattformen. Respondenterna på kommunikationsavdelningen anser dock att det ska få finnas undervarumärken i organisationen, det för att fakulteterna ska kunna se till sina behov när det gäller varumärkesfrågor. Respondenterna på kommunikationsavdelningen ser emellertid förhållandet ur ett lite annat perspektiv. Representant X menar exempelvis att bygger de LU:s varumärke så tjänar undervarumärkena på det också, och tvärtom.

4.6.2 Eller LU som paraplyvarumärke?

Hur respondenterna på fakulteterna ser på hur varumärkena samverkar med varandra och vilka effekter det ger skiljer sig åt mellan respondenterna. Enligt respondenterna på fakulteterna fungerar LU som ett paraplyvarumärke. De anser att kopplingen till LU:s varumärke är viktigt och att det hjälper till att lyfta det egna varumärket. Ett paraplyvarumärke kan ses i enlighet med Hemsley-Brown och Goonawardanas (2007) begrepp "house-of-brands". Kommunikatör på fakultet C menar då att LU är paraplyvarumärket men samtidigt kan den egna fakulteten ha en väldigt stark egen profil:

Det är ett paraply som är så pass generellt att du kan fylla det med andra budskap. Alltså det blir ju det blir ju övergripande och sen finns vi under och då kan man trycka på lite olika saker i olika sammanhang. (Kommunikatör på fakultet C, personlig kommunikation, 21 mars 2013)

Övergripande är uppfattningen bland respondenterna att det är möjligt att ha flera varumärken. Att Lunds universitet är ett paraplyvarumärke med fakulteterna som subvarumärket, likt ett moder- dotterbolag. Det framkommer att vissa inom universitetet inte anser att fakulteterna har någon betydelse och skulle vilja suddat ut fakultetsgränserna i vissa sammanhang. Det är något respondenterna starkt mots-

ätter sig på grund av uppfattningen att det är mångfalden som är essensen i LU. Kommunikatör på fakultet B understryker att man måste ta tillvara på verksamheten och ha möjlighet att framhäva de olika delarna LU består av:

Det är det är ju det som är LU och dess styrka... för vad är annars LU? Det säger ju inte ett dugg. Att det är ett universitet säger ju något men inte vad det innehåller. (Kommunikatör på fakultet B, personlig kommunikation, 3 april 2013)

Respondenten menar att det är de olika verksamheterna som säger någonting om vad LU är. Att det på universitetet finns exempelvis ekonomi och juridik. Om universitetet inte framhäver de olika verksamheterna kan det innebära att det blir otydligt vad LU består av. Det här resonemanget behandlas ytterligare i nästkommande avsnitt.

4.6.3 Homogeniserade budskap

Likt Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) ser vi att fakultetsmedlemmarna kan vara en stor potentiell källa till konflikt när det gäller varumärkning av LU. Det eftersom varje fakultet har särskiljande egenskaper och en specifik uppfattning om sig själva. Uppfattningen är att det måste gå att särskilja de olika delarna inom universitet för att göra det lättare att uppfatta vad universitetet är och vad det står för. Homogenisering av budskap, d.v.s. att alla budskap ska vara konsekventa och alla ska tänka likadant, dyker upp i det här sammanhanget. Vi kan se att uppfattningen är att homogena budskap kan göra det svårare för andra att uppfatta vad LU står för, snarare än enklare:

Det är mycket kommunikatorerna faktiskt som bidrar till det där den där homogeniseringen man tänker sig att det ska vara ett budskap i alla kanaler och alla ska tänka likadant., men det funkar ju inte här. Jag tycker man ska tillåta en viss mångfald och så och LU är ju alltid the hook liksom. Den grafiska profilen spelar in i detta, att allting ska se likadant ut... och det finns en viss poäng i det men ibland tror jag det är överdrivet faktiskt. (Rektor på fakultet C, personlig kommunikation, 2 april 2013)

Det är tydligt att respondenterna anser att universitetet måste se fördelarna med starka enheter inom ett starkt varumärke där båda delarna lyfter varandra. Där drar rektor på fakultet B en parallell till hur EU ser på sig själva, d.v.s. *“unity is our strenght and diversity is our welth”* (personlig kommunikation, 3 april 2013) och menar att det fungerar på samma sätt på LU. Undervarumärken ska således få lyftas fram samtidigt som det finns en medvetenhet att även LU perspektivet måste framhävas mer. Det för att kunna vara tydlig mot omvärlden samt vara tydlig med att alla fakulteter faktiskt tillhör LU. Resonemanget skapar därför en uppfattning att varumärkena kan harmoniera bättre med varandra än vad de gör idag. Dock ser många risken med att en homogenisering av budskap ta bort nyanserna i LU:s varumärke:

Om man bara skulle haft varumärkesstrategier centralt då blir det ju ganska innehållslöst på något sätt... för det är ju ute i på fakulteten och institutionen där verksamheten sker och som man har många av alla de här berättelserna. (Kommunikatör på fakultet C, personlig kommunikation, 21 mars 2013)

4.6.4 Marknadspositionering

Likt Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) identifierade i sin forskning ser vi att processen att harmoniera varumärkena påverkar fakulteternas frihet när det gäller marknadspositionering. Författarna menar ett organisationsvarumärke kan begränsa innovation och entreprenörskap på fakulteterna då de med en ”house of brand”-strategi kan söka sig till egna marknader och använda sina särskiljande drag speciella för fakulteten. Konkurrenssituation visar sig vara en avgörande faktor varför fakulteterna på LU vill särprofilera sig och tillåtas ha egna varumärken. Respondenterna är överens om att det är viktigt för respektive fakultet att kunna möta sin konkurrens:

Vi vill att vi ska vara ett varumärke för att vi ska vara tydliga mot våra målgrupper och för att vi ska kunna konkurrera med våra värsta konkurrenter, men att vi tillhör LU är en absolut fördel som vi tar fram. (Kommunikatör på fakultet B, personlig kommunikation, 25 mars 2013)

Vi ser en viss problematik i hur fakulteterna och kommunikationsavdelningen ser på denna omständighet. Fakulteterna ser mycket till sina behov och en uppfattning som går att tyda är att de ibland ser LU:s varumärke som något som håller dem tillbaka i deras möjlighet att särprofilera sig. Det är kommunikationsavdelningen medvetna om och även försöker ta hänsyn till. Dock eftersöker kommunikationsavdelningen en tydligare gränsdragning i vilka sammanhang universitetets olika delar bör verka gemensamt:

Jag tror att till exempel har LU kanske har uppfattats som en black om foten för låt oss säga någon fakultets varumärkesbyggande, som konkurrerar med andra tekniska universitet som satsar jättemycket mer resurser och så har de kanske inte känt att de har fått back-up härifrån... däremot så måste man kanske bli bättre på i vilka sammanhang man ska gå tillsammans och i vilka sammanhang man ska gå själv. (Representant Z, personlig kommunikation, 17 april 2013)

4.6.5 Varumärkning på en internationell arena

Lyfts varumärkesfrågan till ett internationellt perspektiv visar det sig att universitetet använder en "branded house"-strategi (se Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007) där "Lund university" utgör det enda varumärket vid marknadsföring. Även de största motståndarna bland respondenterna mot ett gemensamt varumärke är införstådda med att förutsättningarna för att varumärka universitetet internationellt ser annorlunda ut. Eftersom LU ligger i en liten stad i Sverige är det relativt okänt internationellt och behovet av ett varumärke blir därför stort:

I förhållande till hur duktiga vi är skulle jag vilja säga att vi är ganska okända i världen ... då håller det inte att jobba med tjugo undervarumärken, utan då måste man satsa och jobba med ETT varumärke. (Representant X, personlig kommunikation, 8 april 2013)

I det här avsnittet har vi diskuterat hur respondenterna ser på hur de olika varumärkena samverkar med varandra och med LU som organisationsvarumärke. Det som framkommer är att respondenterna ser LU som ett paraplyvarumärke med subvarumärken. Det empiriska materialet visar även att det ibland innebär vissa

problem att harmoniera varumärkena, dels med varandra och med LU som övergripande varumärke. I likhet med Waeraas och Solbakk (2008) är det tydligt att processen att varumärka ett universitet är problematiskt. I författarnas undersökning fann de att konsistens, precision och engagemang kan skapa motstånd från fakultetsmedlemmarna, något som vi uppfattar även på LU. Det på grund av att respondenterna anser att mångfalden och olikheterna är det som *är* LU.

En intressant fråga vi lyfter fram ur det empiriska materialet är om konsekventa och enhetliga budskap i en universitetskontext potentiellt kan göra det svårare än enklare att uppfatta vad universitetet står för? På grund av universitetets komplexa struktur med många enheter, kan ett enhetligt budskap bli för generellt, då det inte kan behandla alla delar. Det kan således innebära en risk att viktiga delar faller bort i budskapet. För en student som vill studera ekonomi är syftet att finna information om ekonomistudierna vid LU, det måste därför vara en del av budskapet. Då kan universitetet ha mer att vinna på att "house-of-brands"-strategi på nationell nivå.

Det blir således enkelt att instämma med Waeraas och Solbakk (2008) poäng att universitetet kan vara för komplexa för att passa in under ett varumärke eller en identitet på grund av svårigheten att definiera sig själva och var man står i förhållande till varandra. Dock ser vi ett problem när det gäller varumärkning av universitetet på en internationell arena där en "branded house"-strategi används. Den kräver därmed ett enhetligt budskap från universitetet. Utmaningen enligt Hemsley-Brown och Goonawardana (2007) är då förståelsen av att varje högskola och fakultet bidrar till identitetens och varumärkets helhet. Vi ser således med ovanstående resonemang i åtanke, att ett enhetligt varumärke kan vara svårt att leverera.

4.7 Sammanfattning av analys och empiri

Utifrån analysen noterar vi en förståelse bland respondenterna att varumärkning av högre utbildning har blivit allt viktigare på grund av bl.a. globalisering och konkurrens om studenter. Dock finns det olika syner på universitetets uppdrag - bildning eller samhällsnytta som skapar delade meningar om varumärkets roll i universitetsorganisationen.

Vi kan se att ett organisationsvarumärkes-perspektiv har nått universitetet, emellertid framgår det tydligt att LU anses fungera likt ett paraplyvarumärke som ska ge utrymme för starka subvarumärken. Det finns en utmärkande vilja att särprofilera den egna fakulteten, på grund av den individuella konkurrensen. Däremot är uppfattningen att det inte går att särprofilera fakulteterna internationellt.

Respondenterna anser att LU ännu är en ganska omogen organisation och har svårt att veta hur de ska hantera varumärkesfrågorna. I förhållandet till det kan vi se vissa övergripande mönster i det empiriska materialet såsom; otydlig maktfördelning, outtalad förväntan från ledningens sida, och en motsättning mot uttalad styrning i organisationen. Det finns olika uppfattningar om kommunikationsavdelningens arbete i organisationen och många konflikter uppkommer på grund av den otydliga maktfördelningen. Kommunikationsavdelningens största svårighet anses vara att nå ut i hela organisationen och övertyga om nyttan av att arbeta med kommunikationsfrågor.

Respondenterna är vidare inte helt tillfredsställda med den bild som finns av universitetet. Traditionen präglar kulturen vilket hämmar organisationens försök att skapa en modernare image av sig själva. Det framkommer även att respondenterna anser att både anställda och forskare identifierar sig mycket med sin egen enhet och det finns således en stark identitet på fakultet/högskole-nivå.

5. Slutsats och diskussion

I det här avsnittet besvarar vi våra frågeställningar och uppnår därmed vårt syfte med uppsatsen. Avsnittet börjar med en återkoppling till syfte och frågeställningar, följt av en diskussion och slutsats och slutligen förslag på vidare forskning.

5.1 Återkoppling till syfte och frågeställning

Vi har sett att förutsättningarna för att arbeta med varumärkesbyggande i en universitetsorganisation ser annorlunda ut än för en traditionell organisation. Universitetskontexten, organisationsstrukturen och styrningen utgör de stora skillnaderna, där faktorer som akademisk frihet, hög grad av decentralisering och en organisationskultur präglad av ett motstånd mot uttalad styrning existerar. Starka subkulturer och en stark identitet till den egna avdelningen eller forskningen kännetecknar en universitetsorganisation, vilket gör en gemensam identitet svår att uppnå. Tillsammans blir de olika faktorerna avgörande för hur universitetets organisationsvarumärke och subvarumärken samordnas och samverkar, vilket i förlängningen försvårar organisationens arbete med varumärkesbyggande och möjligheten att leverera ett enhetligt budskap från universitetet.

5.2 Slutsats och diskussion

.....om bäcken går mot strömmen blir det nog en å ändå, men kanske inte på en internationell nivå.

Som vi tidigare lyfte fram i litteraturavsnittet så har varumärkesbyggande från ett internt perspektiv blivit en central del i varumärkesarbetet för många organisationer. Analysen visar på de potentiella svårigheter och problematik som universitet står inför när det gäller att arbeta med varumärkesbyggande. Vår slutsats är att universitet har andra förutsättningar än en traditionell organisation när det gäller varumärkesbyggande. Analysen visar t.ex. att ett universitet kan ha svårigheter

med att skapa en gemensam identitet, vilket vi ser grundar sig i de starka subkulturer som finns i organisationen. I vår mening är det självklart att subkulturer bildas på alla arbetsplatser och är inget nytt fenomen, dock förstärks subkulturerna i en universitetskontext på grund av faktorer specifika för organisationen. En decentraliserad organisation tillsammans med akademiska värden gör att subkulturerna blir starkare och svårare att underordna en gemensam kultur. Det är något som skiljer universitetsorganisationen från en traditionell organisation och skapar därmed speciella förutsättningar för varumärkesbyggande i en universitetskontext.

Kommunikationsavdelningen samordnar varumärkena genom policydokument och generella riktlinjer. Analysen visar dock i att en kommunikationsavdelning kan ha svårt att legitimera sin verksamhet när kommunikation inte uppfattas som ett ledningsverktyg och när fakulteterna har stor egen bestämmanderätt. Det framgår att problematiken med decentraliseringen tillsammans med den akademiska friheten kan bidra till att flexibiliteten kan bli för stor, då alla kan göra sina röster hörda. Vilket resulterar i svårigheter att samordna subvarumärkena till ett enhetligt varumärke. På grund av den komplexa organisationen kan det därmed vara svårt att samordna, nå ut och förmedla nyttan av att arbeta med kommunikationsfrågor.

Universitetskontextens speciella förutsättningar för varumärkesbyggande gör även att forskarnas roll som varumärkesambassadörer inte är självklar. Vi kan se en egocentrism bland forskare på universitetet, vilket grundar sig i att de finansierar sin egen verksamhet och ser mycket till sitt eget arbete. Vi drar därmed slutsatsen att det påverkar deras möjlighet att "leva varumärket" då deras lojalitet ligger främst hos sig själv eller deras forskargrupp.

Vi anser att varje fakultet fungerar likt ett eget företag, då de till stor del har en formell makt att driva sin egen verksamhet i allt från kommunikation till att erhålla sina egna resurser. Det gör att fakulteterna prioriterar sig själva och att det finns svårigheter att få dem att se helheten. Förståelsen för de olika verksamheternas utgångspunkter är många gånger liten i organisationen, som vidare gör det svårt att få subvarumärkena att samverka med LU:s organisationvarumärke.

I analysen har vi diskuterat hur de olika varumärkena samverkar med varandra. Vi drar slutsatsen att universitetet kan vinna mer på att låta subvarumärkena särprofilera sig på en nationell nivå. Dock krävs det då att subvarumärkena samverkar med ett övergripande varumärke, likt en "house-of-brands"-strategi.

Organisationsvarumärkning eller en “branded-house”-strategi (se Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007) behöver inte vara det bästa alternativet för ett universitet med många subvarumärken. I motsättning till dagens trend att en organisation ska ha ett enhetligt budskap från alla kanaler, drar vi slutsatsen att ett universitet istället kan behöva uttrycka sin mångfald. Att göra budskapet från universitetet enhetligt kan istället för att förenkla, försvåra möjligheterna att uppfatta vad organisationen står för, då den komplexa organisationen olika enheter behöver lyftas fram för att spegla hela verksamheten. Ett enhetligt varumärke i en universitetsorganisation behöver således inte vara av stor betydelse på en nationell nivå. Problematiken, som vi ser det, ligger på internationell nivå där behovet av ett enhetligt varumärke existerar. Det på grund av den globala konkurrensen som gör att all fokus måste vara på ett enda varumärke.

Vårt bidrag till samhällsvetenskapen är en ökad förståelse för de förutsättningar ett universitet har för att arbeta med strategisk kommunikation genom varumärkesbyggande. Vi ser att det kommer att bli viktigare för universitet att arbeta med varumärkesbyggande i framtiden. Forskningsområdet varumärkning av högre utbildning har blivit större vilket påvisar ett växande behov av att arbeta med strategisk kommunikation i en universitetskontext. Samtidigt ser vi en viss konflikt mellan strategisk kommunikation och de akademiska värdena. De akademiska värdena värderar frihet medan strategisk kommunikation är förknippad med ett visst mått av kontroll, vilket gör att de inte är helt förenliga med varandra.

Vårt bidrag lyfter upp många frågor relevanta för utbildningen i dagens samhälle. Betyder ett ökat fokus på varumärkning och strategisk kommunikation att universitetets fokus kan komma att flyttas från innehåll till yta? Risker är kanske att fokus och resurser läggs mer på marknadsföring snarare än utbildning och forskning, vilket står i motsättning till de akademiska värdena. Om universitet å andra sidan inte arbetar strategiskt med sin kommunikation kan de riskera att hamna efter och inte klarar av dagens allt växande konkurrens. Strategisk kommunikation i universitetsvärlden kan således vara av betydelse för det framtida utbildningssamhället.

Vi ser att traditionell varumärkesforskning inte är helt applicerbar på en universitetskontext, då vi har visat att det finns speciella förutsättningar för varumärkesarbete i universitetsorganisationen som skiljer sig från en traditionell organisation. Resultatet av vår analys behandlar endast hur förutsättningarna ser ut för

ett universitet att arbeta med varumärkesbyggande och de problem som föreligger. Den berör inte hur universiteten ska arbeta för att överbrygga den problematik som finns och hur de ska arbeta med varumärkesbyggande. Vi föreslår därför vidare forskning inom området. Behovet av varumärkesstrategier specifika för universitetsorganisationen är stort och något vi eftersöker. En strategi som t.ex. behandlar hur universiteten kan arbeta för att skapa ett enhetligare varumärke, givet de förutsättningar de har. Det på grund av att vi identifierat ett behov av organisationsvarumärkning på en internationell arena.

Referenser

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskaplig och kvalitativ - metod*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Anselmsson, J. & Melin, M. (2009). *Personalen Stärker Varumärket – Framgångsrika Friska Företag*, (En rapport från IVA-projektet Framgångsrika Friska Företag). Stockholm: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien.
- Baker, M. J. & Balmer, J. M. T. (1997). Visual identity: Trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5), 366.
- Bakka, F. J., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2009). *Organisations teori – struktur, kultur och processer*. (5. uppl.) Malmö: Liber AB
- Balmer, M. T., Gray, J. & R, Edmund. (2003). Corporate Branding: what are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37(7), 972 - 997.
- Belanger, C., Mount, J. & Wilson, M. (2002). Institutional image and retention. *Tertiary Education and Management*, 8(3), 217–230.
- Bengtsson, A. & Östberg, J. (2011). *Märken och människor - om marknadssymboler som kulturella resurser*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Beneke, J. H. (2011). Marketing the Institution to Prospective Students - A Review of Brand Reputation Management in Higher Education. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 29-44.
- Bennet, R. & Ali-Choudhury, R. (2009). Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(1), 85-107.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Bulotaite, N. (2003). University Heritage - An Institutional Tool for Branding and Marketing. *Higher Education in Europe*, 28(4), 449-454.
- Castro, G. F., Kellison, G. J., Boyd, J. S. & Kopak, A. (2010). A Methodology for Conducting Integrative Mixed Methods Research and Data Analyses. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(4), 342-360.

- Chapleo, C. (2004). Interpretation and implementation of reputation/brand management by UK university leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 7–23.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication - A Guide to Theory and Practice*. (3. uppl.) London: SAGE.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Taylor & Francis.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk Kommunikation*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation - forskning och praktik*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB
- Gatfield, T., Braker, B. and Graham, P. (1999). Measuring communication impact of university advertising materials. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(2), 73-9.
- Gray, B.J., Fan, K.S. and Llanes, V.A. (2003), Branding universities in Asian markets, *Journal of Product & Brand Management*, 12(2-3), 108-12.
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(4), 441-57.
- Hatch, M. (2002). *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*, 37(8), 1041-1064
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2009). Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & Organisation*. (3. uppl.) Malmö: Liber AB
- Hemsley-Brown, J. & Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 60(9), 942-948.
- Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study, *Brand Management*, 14(1), 60-73.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Ind, Nicholas. (2007). *Living the Brand - How to transform every member of your organization into a brand champion*. (3. uppl.) London & Philadelphia: Kogan Page.
- Iqbal, J. Muhammad, Rasli, B. Amran & Hassan, Ibne. (2012). University Branding: A Myth or a Reality. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 6(1), 168-184.
- Judson, M. K., Gorchels, L. & Aurand, W, T. (2006). Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding. *Journal of Marketing for Higher education*, 16(1), 97-114.
- Kapferer, J. N. (2012) *The New Strategic Brand Management*. (5. uppl.) London: Kogan Page Ltd
- King, C. & Grace, D. (2008) Internal Branding: Exploring the employee's perspective, *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Lunds Universitet (2012) *Strategisk plan* [webbplats]. Tillgänglig: http://www.lu.se/sites/www.lu.se/files/strategisk_plan_2012_16_sv.pdf (2013 - 04 - 29).
- Lunds Universitet (2012) *Arbetsordning* [webbplats]. Tillgänglig: http://www.lu.se/sites/www.lu.se/files/arbetsordning_20111111.pdf (2013- 04 - 29).
- Lunds Universitet (2012) *Grafisk profil* [webbplats]. Tillgänglig <http://www5.lu.se/o.o.i.s/4078> (2013 -04 - 29).
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009) Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- Mazzarol, T. & Soutar, G.N. (1999), Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model, *International Journal of Education Management*, 13(6), 287-300.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. California: Sage Publications.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134

- Natale, M. S. & Doran, C. (2012). Marketization of Education: An Ethical Dilemma. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 187-196.
- Nationalencyklopedin (2013). *Akademisk frihet* [webbplats].
Tillgänglig: <http://www.ne.se/akademisk-frihet> (2013-05-13).
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T. & Boyt, E. T. (2011). Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education. *International Journal of Educational Management*, 25(7), 724-739.
- Ryen, A. (2004). *Den kvalitativa intervjun - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba, F. F. (2005). *Corporate branding – Purpose, People, Process*. Gylling, Danmark: Copenhagen Business School Press.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784
- Waeraas, A. & Solbakk, N. M. (2008). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. *Higher Education*, 57(4), 449-462.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguiden till fakulteterna

- Namn
- Ålder
- Bakgrund
- Tjänst i organisationen
- Antal år i organisationen

Synen på Lunds universitets varumärke:

- Hur uppfattar du Lunds universitets varumärke?
- Vad anser du Lunds universitet står för?
- Finns det några värdeord man utgår ifrån?
- Hur kommuniceras det?
- Vilken betydelse har det för fakulteten?
- Anser du att det finns en gemensam och enhetlig förståelse för vad Lund Universitet står för inom organisationen och bland studenterna?
- Uppfattar du att ni är delaktiga i skapandet av det övergripande varumärket?

Synen på det egna varumärket (fakulteten):

- Hur uppfattar du fakultetens varumärken?
- Vad anser ni att ni står för?
- Hur arbetar ni med ert varumärke internt? Ge exempel
- Hur arbetar du dagligen med varumärkesarbetet?
- Hur påverkar varumärket dina arbetsuppgifter?

Synen på hur varumärkena samverkar:

- Finns det någon skillnad mellan fakultetens varumärke och Lunds universitets övergripande varumärke?
- Finns det en vilja att profilera sig enskilt?

- Hur arbetar ni generellt med Lunds universitets övergripande varumärke internt?
- Vilket varumärke väljer ni främst att distribuera internt, fakultetens eller Lunds universitet?
- Vilka fördelar vs. nackdelar ser ni med Lunds universitets övergripande varumärke?
- Hur viktig är kopplingen till det övergripande varumärket, budskapet och värdeorden?
- Blir det en kulturkrock med Lunds universitets övergripande varumärket med fakultetens varumärke?
- Tycker du att det finns några negativa aspekter med att ha varsitt varumärke?
- Tycker du att det finns några positiva aspekter med att ha varsitt varumärke?

Synen på samordningen

- Hur uppfattar ni Lunds universitet som organisation i helhet?
- Tycker du att det finns ett behov att ett samordnat varumärke inom LU?
- Hur uppfattar du samordningen av Lunds universitets varumärke internt?
- Hur skulle du vilja att samordningen ska se ut?
- Upplever ni att ni är styrda eller får ni arbete med varumärket ganska fritt?
- Tar ni del utav olika policydokument när ni jobbar med varumärket?
- Vad anser du om varumärkning av universitet?
- Finns det ett behov av varumärkning av universitet idag? varför?

Avslutande frågor:

- Har du några egna förslag till vidare arbete i framtiden med Lunds universitets varumärke?
- Ser du några problem i framtiden?
- Finns det några framtida planer med arbetet av fakultetens varumärke?
- Vem anser du är Lunds universitets främsta ambassadörer?

Bilaga 2 – Intervjuguide till den centrala kommunikationsavdelningen

- Namn
- Ålder
- Bakgrund
- Tjänst i organisationen
- Antal år i organisationen

Varumärkesgruppen

- Vad är din arbetsroll?
- Hur ser arbetsuppgifterna ut?
- Hur jobbar ni strategiskt med varumärket?
- Vilka riktlinjer har ni tagit fram för arbetet med varumärket?
- Har ni någon varumärkesstrategi?

Synen på varumärket – Lunds universitet

- Varför finns det ett behov av att varumärke universitetet?
- Är det viktigt att ha ett gemensamt varumärke? varför?
- Hur vill ni att Lunds universitet ska uppfattas?
- Vad vill ni att Lunds universitet ska stå för?
- Finns det några värdeord man utgår ifrån?

Synen på varumärket - Fakulteten

- Hur ser ni på fakulteternas varumärken?
- Skiljer de sig från LU:s övergripande varumärke?
- Uppfattar du att det finns en vilja att särskilja sig som fakultet?
- om ja, på vilket sätt visas detta?
- om ja, vilka problem kan det medföra?
- Hur delaktiga är resten av organisationen i varumärkesarbetet?

Samordningen

- Hur arbetar ni för att samordna varumärket internt?
- Hur kommuniceras varumärket? (internt/externt)
- Vilka är ansvariga för varumärkessamordningen?

- Hur ser maktfördelningen ut i arbetet med varumärket?
- Hur tror du medarbetarna på fakulteterna uppfattar varumärkessamordningen?

Problematiken

- Vilka är de största problemen med varumärkessamordningen?
- Hur arbetar ni med detta?
- Finns det några konflikter i varumärkessamordningen?

Mål med arbetet

- Hur vill ni vidare arbeta med varumärkessamordningen?
- Hur ser era visioner ut med Lunds Universitet och dess varumärke?

Bilaga 3 – Information om intervjupersonerna

Position	Fakultet/Avdelning	Datum	Tid
Rektor	Fakultet A	2013 – 03 – 26	46 min 33 sek
Kommunikatör	Fakultet A	2013 – 04 – 03	34 min 18 sek
Rektor	Fakultet B	2013 – 04 – 03	54 min 35 sek
Kommunikatör	Fakultet B	2013 – 03 – 25	60 min 8 min
Rektor	Fakultet C	2013 – 04 – 12	39 min 24 sek
Prefekt	Fakultet C	2013 – 03 – 25	55 min
Kommunikatör	Fakultet C	2013 – 03 – 21	53 min 55 sek
Representant X	Centrala Kommunikations- avdelningen	2013 – 04 – 08	50 min 49 sek
Representant Y	Centrala Kommunikations- avdelningen	2013 – 04 – 12	44 min 49 sek
Representant Z	Centrala Kommunikations- avdelningen	2013 – 04 – 17	23 min