Kurskod: SKOM12
Termin: Vårterminen 2014
Handledare: Charlotte Simonsson
Examinator: Mats Heide

Att leva varumärket

Hur medarbetare i en konsultorganisation upplever sin roll
i ett globalt varumärke

AGNES PETERSEN & KARIN YDERLAND

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för masterexamen

Förord

Vi vill tacka de medarbetare på Fujitsu i Malmö som generöst delat med sig av sina tankar och åsikter som ett bidrag till vårt examensarbete.

Vi riktar även ett stort tack, för all hjälp och vägledning under arbetets gång, till vår handledare Charlotte Simonsson.

Detta examensarbete är genomfört av Agnes Petersen och Karin Yderland, vilka gemensamt bidragit till studiens färdigställande.

Malmö 20 maj 2014

Abstract

Living the brand – How coworkers in a consulting company experience their role in a global brand

A brand does no longer consist only of products and services, but of the company as a whole. Coworkers therefore have an important role in branding since their behaviours affect how customers perceive the brand. This study aims at, through qualitative interviews with coworkers at Fujitsu in Malmö, creating an increased understanding of coworkers' communication role in a consulting company's brand, and clarifying the complexity of the phenomenon living the brand. The result shows that coworkers have an essential role in communicating the brand, though it can be difficult. The varying work situation of the consultant may lead to decreased commitment to and identification with the own organization. Further, a gap between local and global business may result in the perception of a fragmented brand. Moreover, the interchangeability of the employer means that the company must create a brand that's independent on the skills of individual consultants.

Key words: living the brand, brand, coworker, communication, consultant, Fujitsu

Sammanfattning

Att leva varumärket - Hur medarbetare i en konsultorganisation upplever sin roll i ett globalt varumärke

Varumärket utgörs idag inte endast av företagets produkter och tjänster, utan av hela företaget. Medarbetarna har därför en viktig roll i varumärkesbyggandet då deras beteenden påverkar hur kunder uppfattar varumärket. Studiens syfte är att, genom kvalitativa intervjuer med medarbetare på Fujitsu i Malmö, skapa en ökad förståelse för medarbetarens kommunikationsroll i en konsultorganisations varumärke samt tydliggöra den komplexitet som fenomenet att leva varumärket kan innebära. Studiens resultat visar att medarbetare har en viktig roll i att kommunicera varumärket, men att detta kan vara svårt i praktiken för en konsultverksamhet i en global organisation. Konsultens varierande arbetssituation kan leda till ett minskat engagemang för och identifikation med den egna organisationen. Vidare kan en klyfta mellan lokal och global verksamhet göra att varumärket upplevs som splittrat. Att arbetsgivaren för konsulten dessutom är utbytbar gör att företaget måste skapa ett mervärde och ett varumärke som inte är beroende av den individuella konsultens kompetens.

Nyckelord: att leva varumärket, varumärke, medarbetare, kommunikation, konsult, Fujitsu

Antal tecken inklusive mellanslag: 119 124

Innehållsförteckning

1. Inledning ... 6
1.1 Problemdiskussion ... 7
1.2 Syfte och frågeställningar ... 8
1.3 Avgränsningar ... 9
2. Teori och tidigare empirisk forskning ... 10
2.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt ... 10
2.2 Från produkt- till företagsvarumärke ... 11
2.3 Den aktiva medarbetaren ... 12
2.4 Internt varumärkesarbete ... 14
2.4.1 Den monofona organisationen ... 14
2.5 Att leva varumärket ... 16
2.5.1 Engagemang, identifikation och lojalitet ... 18
2.5.2 Extra ansträngningar för varumärket ... 21
2.6 Sammanfattning av teori och tidigare forskning ... 24
3. Metod ... 26
3.1 Ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt ... 26
3.2 Fallstudie som metod ... 26
3.2.1 Val av organisation ... 27
3.3 Genomförande av studien ... 28
3.3.1 Kvalitativa intervjuer ... 28
3.3.2 Urval ... 29
3.3.3 Intervjuernas karaktär och genomförande ... 29
3.3.4 Bearbetning av intervjumaterial ... 31
3.4 Studiens kvalitet ... 32
4. Resultat och analys ... 34
4.1 Beskrivning av verksamheten i Malmö ... 34
4.2 Upplevelse av varumärket Fujitsu ... 35
4.2.1 Uppfattning om Fujitsu i Malmös uppdrag, mål och värden ... 35
4.2.2 Ett osynligt företag ... 39
4.3 Relationen mellan det lokala och globala ... 40
4.3.1 Identifikation, engagemang och lojalitet ... 40
4.3.2 Ett lokalt varumärke? ... 42

4.4 Medarbetaren och varumärket 44
4.4.1 Medarbetarens roll i att kommunicera varumärket 44
4.4.2 Riktlinjer kring varumärket 47
4.4.3 Konsultens komplexa roll 49

5. Slutdiskussion 53

5.1 En varierande arbetssituation 53

5.2 En lokal verksamhet i en global organisation 54

5.3 Mervärdet som utgör varumärket 54

6. Referenser 57

Bilaga 1: Intervjuguide 63

1. Inledning

I takt med att marknaden globaliseras blir det svårare för företag att endast utmärka sig genom sin produkt eller tjänst, eftersom marknaden är öppen för imitation och därmed blir mer homogen. Därför behöver företag, för att kunna differentiera sig, skifta fokus från att endast marknadsföra sina produkter och tjänster till att marknadsföra hela företaget (Balmer, 1995; Harris & de Chernatony, 2001). Detta innebär att företagets medarbetare har fått en mer central och betydande roll i skapandet av företagets varumärke då deras beteenden påverkar hur kunder uppfattar varumärket (Punjaisri & Wilson, 2007).

Medarbetare har en avgörande roll i skapandet av relationer med företagets intressenter, såväl som i att bidra till att skapa mening av varumärket genom att uttrycka vad företaget står för (de Chernatony, 2010; Harris & de Chernatony, 2001; Hatch & Schultz, 2001). Ind (2007) beskriver hur medarbetare blir levande varumärken, då det är i relationen mellan medarbetare och kunder som varumärket väcks till liv. För att medarbetare ska kunna agera som levande varumärken behöver de känna ett ärligt engagemang till företaget och varumärket. Detta innebär att medarbetare måste känna att varumärket är deras eget, att det är förståeligt för dem och att de kan bidra till dess utveckling (Ind, 2007).

Att leva varumärket handlar om att se medarbetaren som medskapare av företagets varumärke (Ind, 2007). Heide och Simonsson (2011) menar att medarbetare istället för att ses som passiva mottagare, vilka ska informeras och ledas i företagets riktning, bör ses som aktiva kommunikatörer som genom sin kommunikation har ett stort inflytande på både organisationens interna och externa relationer. Det är i många fall just medarbetarna snarare än kostsamma marknadsföringsinsatser som driver bilden av företaget, särskilt när de är i direkt kontakt med kunder och andra intressenter, vilket kan innebära såväl fördelar som risker för företaget (Mangold & Miles, 2007).

1.1 Problemdiskussion

I en stor del av den befintliga varumärkeslitteraturen finns vissa antaganden gällande medarbetarens roll som ett levande varumärke. Medarbetaren förväntas bli ett levande varumärke genom att följa instruktioner och riktlinjer så som de är uttalade i ”varumärkeshandboken”, de förväntas företräda varumärket helhjärtat som en varumärkesambassadör och därigenom bli medskapare av varumärket (Karmark, 2005). Vi upplever att majoriteten av litteratur om varumärkesarbete utgår från ett funktionalistiskt perspektiv utan att kritiskt reflektera över dess eventuella problem eller begränsningar. Klein (2010) beskriver hur många marknadsföringskoncept är förföriska och att dessa därför behöver ifrågasättas. Begrepp som ”leva varumärket” kan enligt Karmark (2005) riskera att av organisationens medlemmar uppfattas som innehållslös retorik. Christensen och Cheney (2000) menar att istället för att vara en källa till varumärkesengagemang, kan initiativ till att leva varumärket resultera i cynism och avståndstagande. Enligt Karmark (2005) behövs således mer diskussion kring de hinder som finns gällande medarbetarens engagemang och lojalitet. I denna studie ämnar vi därför, utifrån ett medarbetarperspektiv, ge en mer nyanserad bild av vad det innebär att leva varumärket. Med utgångspunkt i tidigare forskning anser vi att fenomenet att leva varumärket är mer komplext och mångfasetterat än vad som vanligtvis lyfts fram i stora delar av litteraturen. Denna studie syftar därmed till att ifrågasätta och diskutera rimligheten i att som organisation förvänta sig att varje medarbetare agerar som en varumärkesambassadör samt undersöka hur medarbetaren själv ser på sin roll i relation till varumärket. Vi antar att förutsättningarna för att leva varumärket kan variera beroende på organisationsstruktur och kommer i denna studie undersöka komplexiteten i att leva varumärket i en konsultorganisation som dessutom är en del av en större global organisation. I en tjänsteorganisation, där medarbetare i rollen som konsulter spenderar en stor del av sin tid i andra organisationer än den de tillhör, antar vi att tillhörighetskänslan till den egna organisationen kan påverkas negativt. Att därtill driva en lokal verksamhet som reflekterar endast en liten del av det globala kan även det bidra till en komplexitet i att leva varumärket ifall medarbetarna inte kan se kopplingen mellan verksamheterna.

Fenomenet att leva varumärket antyder att medarbetaren kommer att internalisera organisationens värden och leverera varumärkeslöftet till kunden enligt

dessa (Karmark, 2005). Detta förutsätter enligt Christensen, Morsing och Cheney (2008) att det finns gemensamma värden i organisationen och att medarbetarna tolkar och kommunicerar dessa på ett liknande sätt. Utan en gemensam förståelse hos medarbetarna riskerar företaget att få svårigheter att urskilja sig som ett distinkt och legitimt varumärke. Dock finns en risk med att se på organisationen som en enhet där alla medarbetare styrs i samma riktning, vilken är att man inte tar tillvara på de olikheter som finns inom organisationen (Christensen m.fl., 2008). Vidare menar Ind (2007) att det måste finnas en balans mellan frihet och kontroll och att styrkan i varumärket ligger i att ge medarbetare friheten att använda sin fantasi inom de ramar som satts utifrån organisationens värden.

Fujitsu i Malmö kommer i denna studie att figurera som ett exempel utifrån vilket vi kommer diskutera fenomenet att leva varumärket. Fujitsu är ett japanskt, globalt företag som levererar tjänster och produkter inom IT och kommunikation. Studien syftar till att undersöka hur medarbetare på Fujitsu i Malmö upplever företaget och sin relation till dess varumärke samt hur de ser på sin roll att kommunicera varumärket. Då Fujitsu i Malmö är en konsultbaserad tjänsteorganisation vars verksamhet reflekterar endast en mindre del av Fujitsus globala verksamhet anser vi att det är en organisation som är intressant att undersöka utifrån vår studies syfte.

1.2 Syfte och frågeställningar

Denna studie syftar till att skapa en ökad förståelse för medarbetarens kommunikationsroll i en konsultorganisations varumärke. Utifrån ett medarbetarperspektiv ämnar vi tydliggöra den komplexitet som fenomenet att leva varumärket kan innebära.

- Hur upplever medarbetarna på Fujitsu i Malmö företagets varumärke?
- Hur upplever medarbetarna på Fujitsu i Malmö sin roll i att kommunicera varumärket?
- Vilka utmaningar innebär det för varumärket att Fujitsu i Malmö dels är en liten enhet i en global organisation, dels utgörs av en konsultverksamhet?

1.3 Avgränsningar

Vi har i denna studie valt att undersöka varumärkesarbete utifrån ett medarbetarperspektiv. Som nämnt är medarbetaren betydelsefull i skapandet av ett företags varumärke då det är i interaktionen mellan medarbetare och kund som varumärket uppstår. Syftet är att förstå medarbetarens upplevelse av varumärket och sin roll i relation till detta, därmed kommer vi inte fokusera på externa intressenter och kunders uppfattningar. Studien utgår från ett medarbetarperspektiv men för att få en helhetsbild av vår fallorganisation har vi även valt att inkludera åsikter från medarbetare med chefsansvar.

Vi har avgränsat oss till att undersöka en organisation, Fujitsu i Malmö, vilken är en liten del av en stor global organisation. Därmed baseras denna studies resultat endast på verksamheten i Malmö och inte hela Fujitsus organisation.

2. Teori och tidigare empirisk forskning

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för det teoretiska ramverk vilket denna studie utgår från. Vi kommer att inleda med att kort presentera vår studies vetenskapsteoretiska utgångspunkt för att sedan beskriva hur varumärkesbegreppet har utvecklats. Därefter kommer vi redogöra för begreppet medarbetarskap och hur medarbetaren fått en allt mer aktiv roll i organisationen. Vi kommer även presentera begreppet internt varumärkesarbete och djupare beskriva fenomenet att leva varumärket. Vi gör ingen åtskillnad på teori och tidigare empiriska studier inom området, utan kommer presentera dem gemensamt i detta kapitel.

2.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Mot bakgrund av tidigare varumärkeslitteratur kan en funktionalistisk och förenklad syn på medarbetaren urskiljas, där denne ses som en passiv mottagare som förväntas leverera företagets budskap och värderingar enligt givna riktlinjer (jfr Bergstrom, Blumenthal och Crothers 2002: Schultz, 2005). Karmark (2005) beskriver hur medarbetaren i litteraturen tillskrivs vissa roller så som medskapare av varumärket, varumärkesambassadör, varumärkesmästare och varumärkesleverantör. I likhet med Karmark (2005) anser vi att dessa roller ofta appliceras på medarbetaren på ett icke-reflekterande sätt som inte tar hänsyn till vad de innebär för medarbetarens relation till varumärket. Vi anser att medarbetarens relation till och uppfattning om varumärket kan vara högst individuell, varför vi i vår studie antar ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Detta perspektiv innebär att vi ser på verkligheten som socialt konstruerad och därför i ständig förändring. Enligt en socialkonstruktivistisk hållning är verkligheten ett resultat av interaktion och kommunikation mellan människor (Bryman & Bell, 2007; Burr, 2001). I vår studie innebär detta att vi inte tar för givet att medarbetarna har samma upplevelse av varumärket och därför kan vi inte heller förvänta oss att de kan eller vill kommunicera varumärket på ett likriktat sätt. Vidare menar Burr (2001) att det inom en socialkonstruktivistisk hållning inte finns någon objektiv sanning, utan kunskap formas i

samspel mellan människor. I enighet med detta anser vi att det inte finns någon generell sanning om vad ett varumärke är, varför vi i denna studie vill lyfta fram medarbetares olika förståelser av varumärket och sin egen roll i detta. Vår syn på verkligheten formar även vårt sätt att se på kunskapen om densamma, vilket vi kommer beskriva vidare i denna studies metodkapitel.

2.2 Från produkt- till företagsvarumärke

Enligt Hatch och Schultz (2003) kan företag inte längre förlita sig på en förutsägbar marknad eller på att ha förmånliga produkter och tjänster, vilket innebär att grundförutsättningarna för att erhålla konkurrenskraft förändras. Differentiering kräver därför positionering, inte bara av företagets produkter, utan av hela organisationen. Följaktligen blir de värden och känslor som symboliserar organisationen nyckelfaktorer differentiering (Hatch & Schultz, 2003). Varumärkesbyggande ger således företag möjligheten att inkorporera sin vision och kultur som en del av dess unika säljargument (Ackerman, 1998; Balmer, 1995, 2001; de Chernatony, 2010). Enligt Hatch och Schultz (2001) bör ett företags varumärkesbyggande förstås som en process där vision, kultur och image länkas samman. För att erhålla ett starkt varumärke krävs således att det inte finns något större gap mellan dessa tre komponenter. Detta innebär att det måste finnas en överrensstämmelse mellan ledningens ambitioner med företaget (vision), medarbetarnas upplevelser av organisationen (kultur) och kunder och övriga intressenters uppfattningar om densamma (image).

Att marknadsföra ett företag kräver mer komplicerade insatser än att marknadsföra en produkt (Hatch & Schultz, 2003). Raj och Jyothi (2011) beskriver att medan produktmarknadsföring kan hanteras inom företagets marknadsföringsavdelning kräver marknadsföring av företaget support från hela organisationen. Vid marknadsföring av företaget är det inte bara positionering på marknaden som är av strategisk betydelse, utan stor vikt ligger även vid att interna processer så som struktur och kultur kan stödja varumärkets mening. Marknadsföring handlar inte längre om att endast forma uppfattningar hos kunder om organisationen eller dess produkter, utan det handlar lika mycket om att forma medarbetarnas uppfattningar om den egna organisationen för att kunna göra företaget till ett starkt varumärke (Raj & Jyothi, 2011). Enligt Jacobs (2003) representerar ett varumärke relationen

som organisationen har med sina kunder lika mycket som det representerar relationen som den har med sina medarbetare.

Uppfattningar om ett varumärke skapas i stor utsträckning i interaktioner mellan medarbetare och kunder, därmed kan medarbetare sägas vara huvudsakliga producenter av varumärkets värde (Hatch & Schultz, 2003). Vi kommer att diskutera medarbetarens roll i ett företags varumärkesarbete senare i detta kapitel efter att ha presenterat teorier kring medarbetarskap. Det är inte bara i ett företags interna varumärkesarbete som medarbetaren har fått en mer aktiv roll, utan medarbetarskap beskriver hur medarbetaren generellt fått mer inflytande i organisationen.

2.3 Den aktiva medarbetaren

Begreppet medarbetarskap har enligt Tengblad (2010) blivit alltmer uppmärksammat i det svenska arbetslivet och sammanfattar på många sätt en svensk och även skandinavisk organiseringsfilosofi vilken bygger på en ansvarstagande och aktiv medarbetarroll. Medarbetarskap innefattar först och främst den relation som alla som har ingått ett anställningskontrakt utvecklar till organisationen, kollegor, chefer men även kunder och externa intressenter. För det andra representerar medarbetarskap en filosofi som bottnar i att medarbetare bör ha en aktiv och ansvarstagande roll där de har möjligheter till lärande, utveckling, gemenskap, samarbete samt utmaning och stöd (Tengblad, 2010).

Heide och Simonsson (2011) beskriver hur medarbetarskap har vuxit fram ur de arbetslivsförändringar som skett i Sverige och många andra länder under de senaste tre decennierna. Dessa förändringar utgör ett skifte från Tayloristiska och byråkratiska organisationsideal till postbyråkratiska, postFordistiska och postmoderna organisationsformer (Fairtlough, 2008; Vallas, 1999; Bergquist, 1993). De nya organisationsformerna karaktäriseras av arbete i löst strukturerade nätverk, delegation, ledning genom mål och visioner, självstyrda arbetsgrupper och betoning på horisontell kommunikation (Heide & Simonsson, 2011).

I den postbyråkratiska organisationen har chefen tilldelats en ny roll som en partner till och coach för allt mer självständiga medarbetare. Dessa förändringar resulterar i nya krav för medarbetare: det är inte längre tillräckligt att bara göra sitt jobb, medarbetaren ska också vara socialt kompetent, engagerad, beredd att göra

extra ansträngningar, serviceinriktad, redo att anta nya värderingar som ligger i linje med arbetsgivarens kärnvärden samt kunna hantera stress och tung arbetsbelastning (von Otter, 2006; Tengblad, 2006). Vidare menar Tengblad (2010) att för att kunna utveckla medarbetskap inom organisationer är ett första steg att definiera vad som är arbetsgruppens grundläggande förutsättningar, vad som är det egentliga syftet med arbetet och vad som är rimligt för medarbetarna att uppnå. Det är viktigt att fastställa vilka spelregler som ska gälla på arbetsplatsen, exempelvis vad varje medarbetare har rätt att kräva både av sin arbetsgivare och av sina kollegor, samt vilka skyldigheter som varje medarbetare behöver leva upp till (Tengblad, 2010).

Simonsson (2002) beskriver hur kommunikationen mellan chefen och underordnade i den traditionella byråkratiska organisationen huvudsakligen karaktäriseras av envägskommunikation med uppgiftsrelaterat innehåll, det vill säga att chefen säger till sina anställda vad de ska göra, hur de ska göra det och när det ska göra det. I den postbyråkratiska organisationen har denna typ av mer eller mindre enkelriktad informationsspridning ersatts av dialog; kommunikationen mellan chefen och medarbetarna fokuserar inte längre på enkla direktiv utan snarare på visioner, värderingar och strategier. Med anledning av denna förändring kan kommunikationen sägas ha blivit mer komplex (Simonsson, 2002). Heide och Simonsson (2011) beskriver hur det har blivit allt viktigare att kunna delta i dialog, att ge och ta emot feedback och att dela information på ett meningsfullt sätt. Samtliga medarbetare bör ha en grundlig förståelse för företagets strategier och värderingar, om hur deras eget arbete passar in i den större bilden och hur de kan kommunicera i enighet med detta. Istället för att ses som passiva mottagare, vilka ska informeras och ledas i företagets riktning, bör medarbetare ses som aktiva kommunikatörer som genom sin kommunikation har ett stort inflytande på både organisationens interna och externa relationer (Heide & Simonsson, 2011). I en tjänsteorganisation, som Fujitsu i Malmö är, har medarbetarna i sin nära kontakt med kunder ett stort inflytande över vad som kommuniceras utåt, vilket har en direkt inverkan på hur företaget sedan uppfattas. Därmed har medarbetarna en viktig roll i företagets interna varumärkesarbete, vilket är det område vi kommer att presentera i följande avsnitt.

2.4 Internt varumärkesarbete

Enligt Ind (2003) tenderar traditionella förhållningssätt till varumärkesbyggande att fokusera på marknadskommunikation, men det är medarbetarna som, genom sin förståelse för företagets ideologi, skapar bilden av företaget i kunders och intressenters medvetande. Vidare menar Ind (2003) att det finns en övertro på marknadskommunikation som metod för att skapa varumärkets värde. Företag tenderar att fokusera på de områden som de kan kontrollera, vilket i marknadsföringstermer leder till att stor vikt läggs vid kontrollerbara mått som medvetenhet och preferenser som i stor utsträckning drivs av marknadsföringsfaktorer. Det som verkligen avgör ett varumärkes långsiktiga framgång är dock kundupplevelser, vilka avgörs av medarbetares antaganden och direkta handlingar (Ind, 2003). Därför är det rimligt att påstå att företag bör rikta mer fokus inåt i organisationen och arbeta med varumärket internt. Bergstrom m.fl. (2002) beskriver internt varumärkesarbete som bestående av tre koncept: att kommunicera varumärket och dess innebörd till medarbetare, att övertyga dem om dess relevans och slutligen att integrera detta i deras vardagliga arbete. Syftet med internt varumärkesarbete är således att operationalisera varumärket och integrera det i hela organisationen (Bergstrom m.fl., 2002). Vidare menar Schultz (2005) att medarbetaren blir både medskapare av varumärket och nyckelaktör i att leverera varumärkets innehåll och löfte. Samtliga medarbetare i en organisation är viktiga varumärkesförmedlare, oavsett position eller arbetsuppgifter (Bergstrom m.fl., 2002).

I stora delar av litteraturen finns en transmissionssyn på kommunikation där medarbetaren ses som förmedlare och leverantör av företagets varumärke, vilket är synligt i Bergstrom m.fl. (2002) och Schultzs (2005) resonemang i föregående stycke. Medarbetaren ses här som en passiv mottagare av företagets budskap. I enighet med Heide och Simonsson (2011) ser vi dock på medarbetaren som en aktiv kommunikatör av organisationens värden, och inte bara en passiv mottagare av dessa.

2.4.1 Den monofona organisationen

Ett ideal som ofta lyfts fram gällande internt varumärkesarbete är att medarbetarna inte bara ska förmedla alla aspekter av varumärket till kunderna, utan detta ska även göras på ett konsekvent sätt. Enhetlighet i alla kanaler skapar en pålitlig,

identifierbar och unik bild av organisationen, och därför behöver medarbetare veta hur de ska agera för att alla kunder och intressenter ska uppleva varumärket på ett liknande sätt (Hatch & Schultz, 2000). Det måste enligt Christensen m.fl. (2008) finnas ett gemensamt sätt att agera och kommunicera på, utan denna enhetlighet är det svårt att uppfattas som ett distinkt varumärke. En enhetlighet är således viktigt för organisationer. Dock är ambitionen att hantera all kommunikation så att denna uttrycker företaget på ett samlat sätt enligt Christensen m.fl. (2008) svår att uppnå och kanske inte ens önskvärd. En stor begränsning med idealet med en monofon organisation, där symboler och budskap orkestreras konsekvent, är att organisationen går miste om och inte tar tillvara på medarbetarnas olikheter (Christensen m.fl., 2008). Ind (2007) menar att det istället måste finnas en balans mellan frihet och kontroll och att styrkan i varumärket ligger i att ge medarbetare friheten att använda sin fantasi inom de ramar som satts utifrån organisationens värden. Istället för att medarbetare ska utgå från givna riktlinjer och regler bör de ges möjligheten att själva bedöma vad som är bäst i varje specifik situation. Allt för tydliga instruktioner kan göra att medarbetare upplever att deras frihet och kreativitet hindras, vilket kan leda till minskad motivation och lojalitet (Ind, 2007).

Enligt Ashforth och Mael (1996) anser många ledare att deras uppgift är att främja och upprätthålla ett system av mer eller mindre gemensamma meningar för att möjliggöra koordinerat beteende. Christensen och Cheney (2000) menar emellertid att koordinerat beteende inte nödvändigtvis pekar på en delad mening. Att medarbetare arbetar för samma organisation och representerar samma varumärke behöver inte innebära att de delar samma värden, vilket är vad många företag vill få dem att göra (Christensen & Cheney, 2000). För att skapa engagemang för varumärket och företagets vision behöver medarbetare inte nödvändigtvis vara varandras avbild, de kan tro på olika saker men ändå arbeta mot organisationens gemensamma mål (Colville, Waterman & Weick, 1999).

Allt eftersom organisationer expanderar internationellt och verkar på den globala marknaden måste hänsyn tas till kulturella skillnader gällande värden och tolkningar. Detta för att uppnå överrensstämmelse mellan organisationskultur och nationell kultur (Aycan, Al-Hamad, Davis & Budhwar, 2007). Istället för att orkestrera organisationens alla budskap från en central plats, bör ägandeskap och delaktighet enligt Christensen m.fl. (2008) skapas genom att ge möjlighet till lokal anpassning. Ett sätt för organisationer att skapa integration är att göra utrymme

för den individuella medarbetaren eller arbetsgruppens alternativa tolkningar, idéer och tillvägagångssätt. I ett globalt företag krävs därför en balans mellan centraliserade, globala och decentraliserade, lokala artikuleringar (Christensen m.fl., 2008). Van Riel (1995) menar att ett sätt att hantera frågor kring samstämmighet kontra lokala tolkningar är att se till att företaget har gemensamma utgångspunkter. Motion och Leitch (2002) förklarar hur idén om gemensamma utgångspunkter har fördelen att den inte förutsätter samstämmighet mellan organisationens alla symboler och budskap. Snarare antar den att symboler och budskap speglar och stödjer organisationens värden i en vidare mening. Enligt idén om gemensamma utgångspunkter bör det finnas en samstämmighet kring organisationens värden samtidigt som tillåtelse ges för tolkning av dessa (Motion & Leitch, 2002). Christensen m.fl. (2008) menar att gemensamma utgångspunkter inom en organisation ofta ses som en lösning på utmaningen att balansera kontroll och autonomitet i kommunikationen. Även om ett visst mått av orkestrering är nödvändigt bör mottagarens förmåga att göra egna tolkningar inte underskattas. Att människor tolkar budskap olika innebär inte nödvändigtvis att de uppfattar organisationens budskap som inkonsekventa eller fragmenterade – dock innebär det att organisationen inte kan kontrollera sina budskap när de väl nått mottagarens medvetande (Christensen m.fl., 2008). Vidare menar Christensen, Torp och Firat (2005) att organisationer måste inse att de inte längre har kontroll över meningsskapande, att deras produkter, tjänster och budskap lever sitt eget liv och att de avsedda mottagarna, såväl kunder som medarbetare, inte är passiva utan är kreativa partners i skapandet av upplevelser och identiteter.

Medarbetaren har en viktig roll i ett företags varumärkesarbete och relationen mellan varumärket och medarbetaren benämns ofta i litteraturen som living the brand, det vill säga att leva varumärket, vilket är något vi kommer presentera i följande avsnitt.

2.5 Att leva varumärket

Det huvudsakliga antagandet bakom konceptet att leva varumärket är att varumärket blir en central strategisk faktor för organisationen, vilken länkar dess kultur och identitet till kunder och intressenter (Kapferer, 2004; Ind, 2007; Hatch & Schultz, 2001). Exempelvis menar Ind (2007) att medarbetare blir levande varu-

märken då det är genom relationen mellan medarbetare och kunder som varumärket väcks till liv. Som nämnt är det handlingarna hos människorna inom organisationen som skapar upplevelsen hos de som befinner sig utanför organisationen (Harris, 2007). Medarbetarnas uppfattningar om varumärket kan antas påverka hur kunderna uppfattar detsamma. Därför bör en organisation enligt Punjaisri, Wilson och Evanschitzky (2008) uppmuntra till skapandet av en gemensam förståelse hos medarbetarna för varumärkeslöftet och hur det ska uppfyllas så att kunder upplever varumärket som förväntat. Detta resonemang speglar en väldigt funktionalistisk och förenklad syn på medarbetarens roll i att förmedla och kommunicera varumärket då det förutsätter att medarbetare tolkar budskap likadant, vilket vi menar inte är självklart. Detta kan liknas vid ett marknads- och kommunikationsbaserat perspektiv på varumärket som enligt Karmark (2005) innebär att medarbetaren ska förstå och leva efter varumärkets värden så som de är definierade av organisationen. Medarbetarens roll är att leverera dessa värden till nyckelintressenter genom att följa riktlinjer för varumärket. Detta innebär att fenomenet att leva varumärket egentligen tar formen av att leva *efter* varumärket. Vidare är varumärkets riktlinjer ofta presenterade i en handbok eller manual vilka definierar varumärkets mening för medarbetarna (Karmark, 2005).

Till skillnad från det marknads- och kommunikationsbaserade perspektivet, där medarbetaren ses som en passiv mottagare och förmedlare av företagets budskap, finns även ett norm- och värdebaserat perspektiv att se på fenomenet att leva varumärket (Karmark, 2005). Detta perspektiv fokuserar mer på medarbetarens identifikation med varumärket, vilken uppnås genom medarbetarens socialisering i organisationens kulturella värden (Schein, 1992). Utifrån detta perspektiv menar Karmark (2005) att medarbetarens roll i att representera varumärket uttrycks genom medarbetarens beteende och attityd. Det kan till och med gå bortom att representera varumärket till djupare personlig anknytning och engagemang. Det är inom detta perspektiv som medarbetaren kan förstås *vara* varumärket. Vidare bygger det norm- och värdebaserade perspektivet på antagandet om att medarbetarens personliga värden sammanfaller med varumärkets snarare än att varumärkets värden endast är riktlinjer att förhålla sig till (Karmark, 2005). Detta perspektiv förutsätter att det finns vilja och möjligheter för medarbetaren att identifiera sig med varumärket, vilket inte är självklart. Hur medarbetaren upplever sin roll i att

leva varumärket kan se väldigt olika ut, vilket är något denna studie syftar till att undersöka.

2.5.1 Engagemang, identifikation och lojalitet

Ett varumärkesengagemang kan enligt Burmann och Zeplin (2005) definieras som medarbetarnas psykologiska anknytning till varumärket, vilken i sin tur påverkar deras vilja att göra extra ansträngningar för att nå varumärkesmålen. Ind (2007) menar att för att medarbetare ska kunna agera som levande varumärken krävs att de är uppriktigt engagerade i varumärket. För att medarbetare ska kunna känna detta uppriktiga engagemang behöver de känna att det är deras varumärke, att de förstår det på sina egna villkor och kan bidra till dess utveckling (Ind, 2007). Men vad ligger bakom ett sådant engagemang? Enligt Burmann och Zeplin (2005) kan tre drivkrafter urskiljas – efterlevnad, identifikation och internalisering:

Efterlevnad av varumärkesidentiteten beskriver hur medarbetaren tillägnar sig vissa beteenden som är förenliga med önskad varumärkesidentitet i syfte att erhålla belöning och undvika negativa påföljder (Burmann & Zeplin, 2005). Medarbetaren antar ett påtvingat beteende, inte för att denne tror på dess mening, utan för att bli accepterad (Kelman, 1958).

Identifikation med varumärkesidentiteten beskriver hur medarbetaren accepterar ett socialt inflytande för att känna tillhörighet med den grupp som definierar upplevelsen av varumärket (Burmann & Zeplin, 2005). Kelman (1958) förklarar hur medarbetaren anammar ett visst beteende för att uppnå en önskvärd relation, därmed kommer tillfredsställelsen från identifikation först när denna relation uppnåtts. Vidare finns det en stolthet i att tillhöra en grupp och detta antas kunna främja beteenden vilka i sin tur kan vara positiva för den externa bilden av varumärket och organisationen (Oakes & Turner, 1986). Identifiering med organisationen sägs enligt Burmann och Zeplin (2005) bland annat ske genom fokus på vad som särskiljer det egna varumärket och gör det unikt samt kan enligt Mael och Ashforth (1992) förstärkas ytterligare genom individuell coaching och karismatiskt ledarskap där medarbetaren identifierar sig med en person som föredömligt representerar företaget. Vidare menar Mayrhofer, Strunk och Meyer (2003) att identifiering även kan uppnås genom en stark organisationskultur med gemensamma traditioner och symboler.

Internalisering av varumärkesidentiteten innebär att medarbetaren tillägnar sig varumärkets kärnvärden som riktlinjer för sina egna handlingar. I sin extremaste form innebär det en total överrensstämmelse mellan varumärkets värden och medarbetarens personliga värden (Burmann & Zeplin, 2005). Ind (2007) förklarar hur vi tenderar att identifiera oss med och internalisera organisationens värden om det de representerar är tillräckligt meningsfullt för oss och om vi upplever att vi är delaktiga och kan påverka organisationens utveckling. Internalisering utvecklas genom organisatorisk socialisering, vilken drivs av en informell kommunikation av värden genom kollegor och chefer, men även genom formell värdekommunikation (van Maanen & Schein, 1979; Burmann & Zeplin, 2005). Burmann och Zeplin (2005) menar att de tre drivkrafterna bakom engagemang, efterlevnad, identifikation och internalisering, inte är beroende av varandra. Varumärkesengagemanget hos varje individ kan byggas på en av de tre dimensionerna eller på allihop och dominansen mellan dimensionerna kan variera.

Det engagemang som krävs av medarbetare för att bli levande varumärken kan relateras till idén om lojalitet. Lojalitet kan enligt Karmark (2005) länkas till metaforen om att varumärket är en person. Davies och Chun (2003) beskriver hur lojalitet innefattar det mänskliga draget att vara exklusivt och varaktigt sammanlänkad med en annan person, att vara sann och trovärdig i en relation. Den underliggande förväntningen är att medarbetarens uppriktiga engagemang för varumärket inkluderar lojalitet mot detsamma (Davies & Chun, 2003).

Genuint engagemang kräver enligt Ind (2003) tydlighet och sanning. Medarbetare behöver känna att företagets ideologi är sann, det vill säga att den stämmer överrens med deras upplevelser av det dagliga arbetet. Dock menar vi att dessa upplevelser är högst individuella, det finns ingen sanning vilken är giltig för alla medarbetare då denna, ur vårt perspektiv, är socialt konstruerad. Ind (2003) beskriver att företag trots detta ofta agerar enligt den felaktiga uppfattningen att om de bara kommunicerar ideologin till medarbetarna kommer den att integreras i deras vardagliga arbete, vilket inte alltid är tillräckligt (Ind, 2003). Vidare menar Ind (2003) att det inte möjligt att säga till människor vad de ska tro på, utan de måste själva skapa sin egen uppfattning om ideologin. Att formulera en vision är inte tillräckligt, den måste göras meningsfull för alla i organisationen, det vill säga utrymme måste ges för dem att förstå den på eget vis. En vision som inte är me-

ningsfull för medarbetare kan inte leda till ett genuint engagemang för varumärket (Ind, 2007).

Punjaisri, Evanschitzky och Wilson (2009) har genomfört en studie i syfte att förstå internt varumärkesarbete från medarbetarens perspektiv. Studien undersöker relationen mellan internt varumärkesarbete och medarbetarens leverans av varumärkeslöftet samt relationen mellan identifikation, engagemang och lojalitet i förhållande till varumärket. Studien baseras på en kvantitativ enkätundersökning vilken genomfördes på fem större hotell i Thailand där totalt 699 medarbetare med nära kundkontakt deltog. Resultaten från studien visar att internt varumärkesarbete har en positiv inverkan på medarbetarnas attityder och beteenden i deras levererans av varumärkeslöftet. Undersökningen visar att identifikation med varumärket är en drivkraft bakom ett varumärkesengagemang vilket i sin tur kan leda till varumärkeslojalitet hos medarbetarna. Utifrån ett medarbetarperspektiv vill vi, likt ovan nämnda studie, undersöka relationen mellan internt varumärkesarbete och medarbetarnas leverans av varumärkeslöftet samt relationen mellan identifikation, engagemang och lojalitet i förhållande till varumärket. Dock syftar vår studie till att undersöka dessa processer i en komplex organisation där Fujitsu i Malmö endast utgör en liten del i en stor global organisation samt där medarbetarna är konsulter och på många sätt representerar både organisationen de tillhör och kundens organisation.

Som ovan nämnt förutsätter fenomenet att leva varumärket engagerade och lojala medarbetare. Enligt Karmark (2005) finns det dock i litteraturen väldigt lite diskussion kring begränsningar med medarbetares engagemang och lojalitet. Vidare ställer sig Karmark (2005) frågorna: Exakt vilka förväntningar ställs på medarbetaren som ett levande varumärke? Vad innebär den roll som medarbetaren förväntas ha i relation till varumärket? Kan vi förvänta oss att varje medarbetare i organisationen ska vara en varumärkesambassadör? Dessa frågor, kring begränsningarna med fenomenet att leva varumärket, behövs enligt Karmark (2005) studeras närmare, vilket vi i denna studie ämnar göra.

Att leva varumärket förutsätter ett engagemang hos medarbetarna och att alla ska leva efter företagets värden, dock ser detta engagemang olika ut hos olika individer vilket bör tas hänsyn till (Karmark, 2005). Ind (2007) beskriver hur graden av engagemang hos medarbetare varierar beroende på i vilken utsträckning de identifierar sig med varumärket. Olika individer har olika behov av identifikation.

Vissa har ett större behov än andra av att känna tillhörighet med organisationen de arbetar för. Enligt Ind (2007) innebär en starkare identifikation med organisationen en större potential för engagemang för densamma. Dock menar Christensen och Cheney (2000) att medarbetare inte är lika engagerade i varumärkets värden som ledningen vill tro på grund av att värdena helt enkelt inte är så intressanta och övertygande för medarbetarna som ledningen föreställer sig. Företag behöver enligt Christensen m.fl. (2008) reflektera över vad medarbetaren har att vinna på ett engagemang i varumärket. Dessutom behöver företag acceptera att medarbetare har olika stark relation till organisationen de tillhör; vissa har ett genuint intresse och engagemang medan andra ser arbetet endast som ett sätt att kunna försörja sig på. Att medarbetare ser på organisationen endast som ett ställe att utöva sitt yrke kan enligt Wallace (1995) leda till konflikter mellan medarbetaren och organisationens mål och värden och att medarbetaren främst är lojal gentemot sitt yrke snarare än organisationen. Alvesson (2000) menar att medarbetares lojalitet med en organisation kan kopplas till hur starkt de identifierar sig med densamma. Denna koppling bygger på synsättet att vår identitet består av flera identiteter då vi identifierar oss med flera olika grupper. Enligt detta synsätt definierar vi oss utifrån de grupper som vi känner tillhörighet med (Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007), som exempelvis med en yrkesgrupp eller organisation. Vidare beskriver Freidson (1994) hur medarbetare antas identifiera sig starkare med sitt yrke, sina kollegor och sina kunskaper än med organisationen de tillhör. Detta antagande grundar sig i att våra identiteter inte är givna utan något vi konstruerar i interaktion med vår omgivning (Franzén, 2009). Alvesson (2000) menar att en stor organisation för medarbetarna kan upplevas som för abstrakt för att identifiera sig med. Därför kan identifikationen bli starkare med arbetsgruppen snarare än organisationen.

2.5.2 Extra ansträngningar för varumärket

I strävan efter att ta reda på vad som krävs av medarbetare för att de ska göra extra ansträngningar i sitt arbete har begreppet organisational citizenship behaviour (OCB), det vill säga organisatoriskt medborgarskapsbeteende, vuxit fram. Detta begrepp beskriver enligt Morrison (1994) hur individer frivilligt handlar utöver det som förväntas av dem, genom handlingar som har en positiv inverkan på företagets prestation. Morrison (1994) genomförde en studie på en större vårdmottag-

ning där 317 personer med administrativa tjänster deltog i en enkätundersökning där de fick svara på frågor kring vad de ansåg ingå i deras yrkesroll. Resultaten från studien visar att gränsen mellan vilka beteenden som anses ingå i arbetsrollen och vilka som anses vara frivilliga utöver dessa inte är tydlig och varierar från person till person. Studien visar att engagerade medarbetare mer sannolikt utför uppgifter vilka andra medarbetare kan anse vara bortom vad som ingår i arbetsrollen. Vidare beskriver Organ, Podsakoff och MacKenzie (2006) hur OCB är de beteenden som ofta går bortom medarbetarens arbetsbeskrivning och inkluderar handlingar som att hjälpa kollegor, ta på sig extra ansvar, jobba övertid, försvara organisationen och ta upp viktiga organisatoriska frågor. Bolino, Klotz, Turnley och Harvey (2013) beskriver hur OCB ofta associeras med positiva konsekvenser och Organ m.fl. (2006) menar att OCB bland annat växer fram ur positiva jobbattityder, uppmuntrande ledarskap och ett stöttande organisationsklimat. Bolino, Turnley och Niehoff (2004) framhåller dock att OCB kan ha försumbara eller negativa effekter på organisationens prestation och att medarbetare som engagerar sig i OCB kan känna en större osäkerhet kring sin roll, överbelastning och jobbstress, särskilt när de känner en press på sig att utföra dessa extra beteenden.

Morrison (1994) menar att om de upplevda arbetskraven inte är formellt uttalade, utan snarare är kognitiva konstruktioner, kan det skilja sig vilka beteenden organisationens medlemmar uppfattar som frivilliga och vilka som ingår i rollen. Om arbetsrollen uppfattas som en kognitiv konstruktion är det enligt Morrison (1994) rimligt att förutspå att jobbtillfredsställelse kan påverka hur medarbetare definierar sitt arbete. En hög grad av tillfredsställelse kan således bredda gränserna runt konstruktionen ’mitt arbete’ på så sätt att individer definierar fler beteenden som inkluderade i deras arbetsroll. Dessutom definierar medarbetare sina arbetsuppgifter på ett sätt som överensstämmer med sociala signaler från omgivningen och där har särskilt kollegor ett starkt inflytande (jfr Thomas & Griffin, 1983). Även ledning och chefer påverkar hur medarbetaren definierar sitt arbete. I den utsträckning medarbetaren interagerar med sin chef kommer medarbetarens definition av arbetet stämma överrens med chefens definition av detsamma (Morrison, 1994).

Asha och Jyothi (2013) lyfter fram ett samband mellan internt varumärkesarbete och OCB. De menar att internt varumärkesarbete är en avgörande faktor bakom medarbetares OCB. Internt varumärkesarbete hjälper till att skapa engage-

rade medarbetare och ett gynnsamt psykologiskt klimat inom organisationen, vilket i sin tur bland annat hjälper till att skapa medarbetares varumärkesengagemang.

Genom att ta mer hänsyn till medarbetarens egna uppfattningar kan en djupare förståelse fås för vad fenomenet OCB innebär. Vi vill i vår studie applicera diskussionen kring vad som ingår i arbetsrollen eller inte till fenomenet att leva varumärket och få en djupare förståelse för huruvida medarbetare uppfattar att förmedlandet av varumärket ingår i deras yrkesroll. Många forskare menar att det är de beteenden som ligger utanför medarbetarens formella arbetsroll som väcker liv i varumärket (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Dock kan det, som Morrison (1994) också påvisar, vara subjektivt vad medarbetaren anser ingå i sin arbetsroll. Detta innebär att varumärkesarbete av vissa medarbetare kan anses ingå i arbetsrollen, medan andra ser att det ligger utanför deras ansvar. Att leva varumärket betyder att varumärket är helt beroende av medarbetarna och innebär således en förväntan på att de ska representera varumärket helhjärtat, att de ska omsätta företagets vision och värden i praktiken (jfr Karmark, 2005). Dock menar Ind (2003) och Karmark (2005) att medarbetarna kan uppleva detta som betungande och att det inte ingår i deras arbetsuppgifter.

Burmann och Zeplin (2005) har i en studie utvecklat ett nytt begrepp – brand citizenship behaviour (BCB), det vill säga medborgarskapligt beteende i relation till varumärket. Detta fenomen skiljer sig från OCB då det även innefattar handlingar riktade externt och inte bara internt. BCB är en konstruktion vilken beskriver ett antal generella beteenden hos medarbetare som stärker varumärkesidentiteten. Dessa beteenden kan bland annat vara att man som medarbetare är positivt inställd gentemot kunder och tar ansvar för mer än det egna arbetet. Det kan också vara att medarbetaren aktivt reflekterar kring riktlinjer för varumärket i sitt dagliga arbete. Ytterligare något som kännetecknar BCB är att medarbetaren uttrycker engagemang för varumärket, även i icke-jobbrelaterade situationer. BCB beskriver även hur medarbetaren vill bidra till varumärkets utveckling, exempelvis genom att komma med innovativa idéer eller föra vidare feedback från kunder (Burmann & Zeplin, 2005).

Burmann och Zeplin (2005) har i sin studie kombinerat en djupgående litteraturstudie med intervjuer med varumärkesansvariga och experter. Resultatet från studien visar att varumärkets styrka beror på huruvida kunder har en enhetlig upp-

fattning om detsamma. För att kunder ska uppleva varumärket på liknande sätt krävs att medarbetare uttrycker ovan nämnda varumärkesbeteenden baserat på ett starkt individuellt varumärkesengagemang. Engagemanget bland medarbetarna för varumärket ser olika ut och de beteenden som Burmann och Zeplin (2005) beskriver tror vi kan ske både på ett medvetet och omedvetet plan. Vi menar att det inte är säkert att medarbetare aktivt reflekterar över hur de inför varje kundmöte ska förmedla varumärket på bästa sätt, det kan vara något som sker naturligt utan att de är medvetna om det. Till skillnad från Burmann och Zeplin (2005), som antar ett ledningsperspektiv i sin studie, utgår vi i vår studie från ett medarbetarperspektiv där vi bland annat vill undersöka på vilket sätt medarbetare på Fujitsu i Malmö reflekterar över företagets varumärke och sin egen roll i det.

2.6 Sammanfattning av teori och tidigare forskning

Detta teoriavsnitt inleddes med en beskrivning av hur varumärkesbegreppet har utvecklats från att ha fokuserat på enskilda produkter och tjänster till att omfatta hela företaget. Vidare beskrev vi hur medarbetare har fått en mer aktiv roll i organisationen och hur medarbetaren bör ses som en aktiv kommunikatör av organisationens värden, vilket också belyser deras inflytande över organisationens varumärke. Därefter redogjorde vi för grunderna i internt varumärkesarbete för att sedan djupare beskriva fenomenet att leva varumärket.

Ett viktigt drag vi urskilt är hur medarbetarens roll i varumärket kan förstås utifrån två olika perspektiv där det ena ser medarbetaren som en passiv mottagare och *leverantör* av varumärkets värden medan det andra perspektivet ser medarbetaren som en aktiv *medskapare* och kommunikatör av varumärket. Båda perspektiven kan enligt oss ses som problematiska då det förstnämnda förutsätter att medarbetare kan likriktas och leverera varumärket så länge de följer givna riktlinjer, vilket kännetecknar en funktionalistisk syn på medarbetaren och att leva varumärket. Det sistnämnda perspektivet kan vara problematiskt då det förutsätter att medarbetaren identifierar sig med varumärket, vilket inte alltid är möjligt. Vi har i detta kapitel förhållit oss kritiska till många av de beskrivningar som hittills dominerat litteratur inom fältet, bland annat genom att lyfta fram diskussioner kring begränsningar med medarbetarens engagemang och vilja att leva varumärket. Hur

medarbetare uppfattar och definierar sin arbetsroll kan skilja, vilket också innebär att medarbetarens syn på sin egen roll i varumärket kan variera.

Vidare har vi kunnat urskilja en diskrepans i uppfattningen om hur internt varumärkesarbete ska samordnas. Den ena uppfattningen är att all kommunikation i företaget måste likriktas för att medarbetare ska kommunicera i enighet med företagets värden och ge en enhetlig bild av företaget. Denna uppfattning kan liknas vid synen på medarbetaren som en passiv *leverantör* av organisationens budskap. Den andra uppfattningen är att givna riktlinjer för varumärket kan hämma medarbetarnas kreativitet och att de istället bör ges möjligheteten att själva bedöma hur varumärket kommuniceras bäst i en specifik situation, vilket speglar synen på medarbetaren som en aktiv *medskapare* och kommunikatör av varumärket.

3. Metod

Det är enligt Bryman (2011) viktigt att klargöra vilka angreppssätt forskaren har tillämpat, då dessa har en stor inverkan på studiens resultat. En detaljerad beskrivning av alla faser i forskningsprocessen är även ett sätt att stärka studiens pålitlighet (Bryman, 2011). I följande avsnitt redogör vi därför för de metodologiska val, tillvägagångssätt samt förhållningssätt som ligger till grund för denna studie.

3.1 Ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt

Vi förhåller oss till vår studie genom ett socialkonstruktivistiskt synsätt på verkligheten och tillämpar ett hermeneutiskt, tolkande perspektiv på den kunskap vi tillägnar oss om verkligheten. Ett tolkande perspektiv innebär att vi fokuserar på att *förstå* den underliggande meningen bakom människors handlingar, istället för att försöka *förklara* kausala samband mellan dem (Alvesson & Sköldberg, 2009).
Då vår studie syftar till att förstå medarbetarens uppfattning om varumärket och sin egen roll i detta, anser vi att en kvalitativ undersökning och en socialkonstruktivistisk hållning är bäst lämpad. Genom ett kvalitativt tillvägagångssätt ges vi möjligheten att i djupgående diskussioner få en förståelse för medarbetarens uppfattningar och vad dessa grundar sig i. Ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt innebär att vi förstår medarbetarnas berättelser som deras egen återgivning av verkligheten snarare än en direkt sanning om densamma.

3.2 Fallstudie som metod

En fallstudie syftar till att undersöka en eller några få enheter för att få en djupare förståelse för dem eller dessa (Merriam, 1998; Denscombe, 2000). Vidare menar Denscombe (2000) att en fallstudie främst fokuserar på de sociala relationerna och processerna som pågår i det specifika fallet. En fallstudie kan beskrivas som holistisk, vilket innebär att forskaren syftar till att se helheten i fallet och på så vis upptäcka hur de olika delarna påverkar varandra (Denscombe, 2000). Både

Backman (2008) och Yin (2007) framhåller hur fallstudien, ofta genom tillämpning av olika metoder, undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö eller kontext. Då syftet med vår studie är att få en djupare förståelse för medarbetarens kommunikationsroll i varumärkesarbetet valde vi att genomföra en fallstudie av Fujitsu i Malmö där fokus låg på medarbetarnas upplevelser. Således är det den specifika enheten, verksamheten i Malmö, som är av intresse för vår studie. Då internt varumärkesarbete och att leva varumärket är fenomen vilka berör både kultur, ledarskap och kommunikation kan vår studie ses som holistisk, vilket innebär att vi ser på helheten i fallet för att upptäcka hur de olika delarna påverkar varandra (Denscombe, 2000). Genom insamling av dokument och intervjuer med medarbetare har vi ämnat få en helhetsbild av Fujitsu och verksamheten i Malmö. Vi kommer beskriva vårt tillvägagångssätt närmare i kapitel 3.3.

3.2.1 Val av organisation

Som nämnt är den enhet vi valt för vår studie Fujitsu i Malmö. Vi ansåg att denna organisation hade flera egenskaper som vi i denna studie var intresserade av att undersöka. Att Fujitsu i Malmö är en konsultorganisation som i sin tur är en liten del av en stor global verksamhet antog vi innebar en komplexitet när det gäller att leva varumärket. Vi fick kontakt med företaget genom en bekant till oss som i sitt arbete har en relation till Fujitsu i Malmö. I detta avsnitt kommer vi ge en kortare beskrivning av företaget i sin helhet.

Fujitsu är ett japanskt företag som erbjuder ett komplett utbud av tjänster, lösningar och produkter inom IT och kommunikation. Företaget har över 170 000 medarbetare utspridda i mer än 100 länder. Fujitsu i Sverige erbjuder outsourcing, konsulttjänster samt IT-lösningar, såväl i Sverige och Norden som globalt. Svenska Fujitsu har 1200 anställda och kontor över hela landet. Företaget har kunder inom både den privata och offentliga sektorn (Fujitsu, u.å, a). Kontoret i Malmö, vilket är föremål för denna studies undersökning, har 35 medarbetare där majoriteten arbetar som konsulter. Organisationen i Malmö utgör därmed endast en liten del av hela Fujitsu och vi anser att det är intressant att undersöka hur en mindre enhet förhåller sig till den stora, globala organisationen gällande varumärke, värden och visioner. Vidare anser vi att Fujitsu i Malmö är intressant att studera då majoriteten av medarbetarna är konsulter som spenderar en stor del av

sin tid i andra organisationer än sin egen och därmed även har en nära relation till företagets kunder i det vardagliga arbetet. Medarbetarna har därmed en betydande roll som varumärkesambassadörer gentemot kunder och intressenter samtidigt som rollen försvåras av att de är konsulter som tillbringar tid i flera organisationer.

3.3 Genomförande av studien

Före och i anslutning till påbörjandet av denna studie genomförde vi vissa efterforskningar i syfte att få en uppfattning om den valda organisationen samt för att skapa ett underlag för genomförandet av studien. Under denna fas hade vi två möten med vår kontaktperson på Fujitsu i Malmö. Denna kontaktperson fungerade som en informant, vilken gav oss en inblick i hur organisationen är uppbyggd och fungerar.

Vidare har vi studerat dokument på Fujitsus hemsida som rör företagsinformation, vision och värden: *Om Fujtisu – Fujitsu Sweden* (u.å. a), *The FUJITSU brand: Fujitsu Global* (u.å, b), *Fujitsu Vision: Fujitsu Global* (u.å., c), *Our Corporate Philosophy "FUJITSU way": Fujtisu Global* (u.å., d). Dokumenten fungerade framförallt som ett stöd för vår förståelse för organisationen.

Mötena med vår kontaktperson på Fujitsu i Malmö och de studerade dokumenten tillsammans med vårt teoretiska ramverk hjälpte oss att utforma relevanta intervjufrågor samt placera in dessa i en kontext. Det empiriska materialet från intervjuerna gav oss sin tur en förståelse för dokumenten och vilken roll de har i organisationen.

3.3.1 Kvalitativa intervjuer

Till skillnad från den mer deskriptiva information vilken vi inhämtade under våra möten med vår kontaktperson samt från de studerade dokumenten, består vårt primära empiriska material av intervjuer där medarbetarna och deras egna tankar och åsikter är i fokus (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007). I och med vårt intresse för medarbetarnas uppfattningar och upplevelser av Fujitsu och dess varumärke, ansåg vi kvalitativa intervjuer vara en lämplig metod. Som Kvale och Brinkmann (2009) uttrycker det syftar den kvalitativa forskningsintervjun till att förstå världen från undersökningspersonens synvinkel och utveckla mening uti-

från personens erfarenheter. I kvalitativa forskningsintervjuer är målet att producera kunskap i en interaktion mellan intervjuaren och den som intervjuas. Vidare beskriver Denzin (2001) hur en kvalitativ, reflexiv intervju inte är en metod för att främst inhämta information i sig, utan informationen växer fram ur ett samspel och ett utbyte av erfarenheter mellan intervjuaren och intervjupersonen.

3.3.2 Urval

De intervjupersoner som valdes ut är samtliga medarbetare på Fujitsu i Malmö. Majoriteten av dessa är konsulter inom projektledning, men vi intervjuade även två medarbetare med chefspositioner. Intervjupersonerna har arbetat olika länge inom företaget och är både män och kvinnor. Medelåldern på kontoret i Malmö är förhållandevis hög och samtliga medarbetare har en lång yrkeserfarenhet. Vi genomförde sammanlagt 11 intervjuer, där deltagarna främst valdes ut i samråd med vår kontaktperson på Fujitsu då vi själva inte hade någon kännedom om medarbetarna på företaget. Utöver de som först kontaktades tillkom även intervjupersoner som anmälde sitt intresse när vi var på plats på kontoret. Rent praktiskt var det lättare att vår kontaktperson kontaktade och bokade in många av våra intervjuer än att vi själva gjorde det. En möjlig risk med att vår kontaktperson till stor del styrde urvalet av intervjupersoner för vår studie är att ”duktiga medarbetare” och medarbetare med starka åsikter valdes ut, medan medarbetare som inte antogs ha lika tydliga åsikter utelämnades. Att endast pratsamma medarbetare kan ha valts ut, eller själva anmält sitt intresse, behöver dock inte vara negativt för vår studie. Istället kan det ses som en tillgång då det ger ett rikt och fylligt material. Vi upplevde dock att de medarbetare vi intervjuade hade åsikter av varierande styrka och att både medarbetare med mer framträdande och tillbakahållna röster representerades.

3.3.3 Intervjuernas karaktär och genomförande

De intervjuer vi genomförde utgick från en semistrukturerad form, vilket innebar att vi på förhand definierade teman som intervjun skulle behandla. Vår intervjuguide innehöll förutbestämda frågor, men vi tillät att dessa frångicks till förmån för mer djupgående diskussioner, vilket enligt Østbye, Knapskog, Helland & Larsen (2004) kännetecknar en semistrukturerad intervju. Intervjuguiden justerades något under intervjuernas genomförande då någon fråga kom till och vissa frågor

fick förtydligas och exemplifieras. Intervjuguiden berörde teman och frågor kring medvetenhet om organisationens uppdrag och riktning, uppfattningar om dess värden, vision och image samt medarbetarens roll i varumärket (se bilaga 1).

Begrepp som image, identitet och varumärkesengagemang kan upplevas som både abstrakta, teoretiska och därmed svåra att relatera till, varför vi under intervjuerna i vissa frågor bad medarbetarna att sätta sig in i olika situationer där vi beskrev dessa begrepp genom exempel. En utav frågorna vi ställde till våra intervjupersoner var i vilken utsträckning de identifierar sig med varumärket. Då denna fråga kan upplevas svår att svara på ställde vi en följdfråga där vi bad dem sätta sig in i situationen att de skulle förklara för en okänd person vad de arbetar med och ifall de då presenterar sig som Fujitsumedarbetare eller projektledare. Svaren på denna fråga kan indikera huruvida medarbetarna identifierar sig främst med Fujitsu eller med sin yrkesroll.

Samtliga av intervjupersonerna är anonyma i studien och deras personuppgifter har behandlats konfidentiellt. I och med att vi genomförde intervjuer med en så stor del av personalstyrkan på kontoret i Malmö kan konfidentialiteten vara svår att hantera. Därför krävdes extra ansträngning från vår sida för att behålla konfidentialiteten genom att exempelvis utelämna information som kan spåras till en person. Om en medarbetare till exempel har enskilt ansvar för en fråga eller arbetsuppgift har vi valt att inte nämna detta i studien. Detta kan vara problematiskt för oss då vi har intervjuat de enda två personerna som har chefsbefattning på Malmökontoret och därför kommer vi i så lång utsträckning som möjligt att inte nämna uppgifter som kan avslöja deras person. Vid citering av medarbetare i studiens analyskapitel kommer vi använda fingerade namn samt utelämna datum för intervjutillfället för att ytterligare undvika att personer kan identifieras. Då vi intervjuade en stor del av den relativt lilla personalstyrkan på Malmökontoret är det möjligt att medarbetarna noterade vilka, förutom de själva, som blev intervjuade av oss. Detta gjorde att det blev svårare att hålla intervjupersonerna anonyma för varandra, vilket blev ytterligare en anledning till att vi valde att använda fingerade namn i studien.

När vi hade fått namnen på alla inbokade intervjupersoner tog vi själva kontakt med dem genom ett mejl, förutom de personer som tillkom på plats. Syftet med detta var först och främst att presentera oss själva och våra intentioner med den kommande intervjun, men också att ge intervjupersonerna möjlighet att förbe-

reda sig mentalt inför intervjun och därmed också få dem att känna sig mer bekväma. Vi upplevde att de flesta kände sig bekväma i intervjusituationen och visade ett genuint intresse, vissa mer än andra, för de frågor som behandlades under intervjun.

Intervjuerna genomfördes på Fujitsus kontor i Malmö under perioden 19-26 mars 2014. Anledningen till att vi genomförde intervjuerna på kontoret var först och främst en praktisk lösning, men vi ansåg även att medarbetare kanske lättare skulle kunna relatera till Fujitsu om de befann sig i Fujitsus lokaler, och inte hos ute hos kunden, vid tillfället för intervjun.

Intervjuerna, som i samtycke med medarbetarna spelades in, varierade i längd där den längsta varade i drygt en timme och den kortaste i en halvtimme. De flesta intervjuerna varade dock mellan 45 minuter och en timme. Vissa av intervjupersonerna var mer kortfattade i sina svar, medan andra krävde mer tid för att beskriva sina upplevelser. Under intervjuerna hade några medarbetare svårare att förstå vissa frågor vilket ledde till att vi fick ta en mer aktiv roll och guida medarbetaren genom exempel eller genom annorlunda formuleringar. Detta kan ha påverkat de svar vi sedan fick och vissa våra frågor kan också ha upplevts som ledande, men samtidigt ser vi på intervjusituationen som ett samtal där kunskap uppstår i diskussion mellan intervjuaren och intervjupersonen. Även då intervjuerna varierade i längd upplevde vi att samtliga svar var fylliga och gav oss en god bild av medarbetarens uppfattningar.

Bryman (2011) beskriver hur en teoretisk mättnad kan uppstå när forskaren inte längre ges någon ny information, men menar samtidigt att det kan vara problematiskt för forskaren att avgöra hur många intervjuer som krävs för att uppnå denna. Som nämnt genomfördes 11 intervjuer och vi upplevde att vi efter dessa hade fått ett mättat material. Redan efter några få intervjuer kunde vi urskilja vissa mönster i medarbetarnas svar, vilka sedan bekräftades i resterande intervjuer.

3.3.4 Bearbetning av intervjumaterial

Efterhand som intervjuerna genomförts påbörjades transkriptionen av dem, vilket resulterade i ett omfattande textmaterial utifrån vilket vi kunde plocka ut essensen och underliggande meningar i det som sagts. Vi använde oss av meningskoncentrering som ett sätt att hantera och organisera vårt intervjumaterial. Rent konkret

innebar det att långa formuleringar drogs samman till kortare formuleringar där huvudinnebörden av det som sagts formulerades om i några få ord (Kvale & Brinkmann, 2009). Utifrån denna meningskoncentrering analyserade vi vårt material vidare genom meningstolkning. Detta kan ses som ett naturligt steg från meningskoncentreringen där vi tittade på synliga strukturer i texten, till att vi i meningstolkning kritiskt granskade och ifrågasatte vårt material för att kunna göra djupare tolkningar av det (Kvale & Brinkmann, 2009). I meningstolkningen försökte vi urskilja strukturer som inte var direkt uttalade eller framträdde omedelbart i texten. Där meningskoncentreringen resulterade i ett mer koncist material, kom meningstolkningen istället att expandera materialet genom att våra tolkningar adderades till materialet.

3.4 Studiens kvalitet

Kvalitativ forskning utvärderas ibland på ett icke-reflekterande sätt utifrån kriterier anpassade för kvantitativ forskning (Cohen & Crabtree, 2008; Lather, 2004). Alvesson och Sköldberg (2009) föreslår att kvalitativ forskning istället kräver mer kreativa och öppna tillvägagångssätt som tar hänsyn till otydlighet, komplexitet och subjektivitet. Jacobsson (2008) beskriver hur begrepp som validitet och reliabilitet är problematiska för kvalitativ forskning och menar att det istället är mer värdefullt att ingående redogöra för den egna studiens metodologiska problem och förtjänster, bland annat gällande urval, material och vilka slutsatser som är rimliga att dra utifrån dessa.

Vår studie utgår från ett reflexivt förhållningssätt, vilket enligt Thomsson (2000) innebär ett ifrågasättande av olika föreställningar i en process där kunskap växer fram. Med ett reflexivt arbetssätt menas att forskaren reflekterar över sin egen roll och inser betydelsen av sina erfarenheter och förförståelser i forskningssituationen (Thomsson, 2000). Vi är medvetna om att de initiala mötena med vår kontaktperson på Fujitsu endast har givit oss *en* bild av organisationen vilken kan ha påverkat vår upplevelse av organisationen och därmed även utformningen av vår studie. Vi hade själva inte så stor kunskap om Fujitsu innan vi påbörjade denna studie och därför blev denna initiala kontakt viktig för att erhålla nödvändig kunskap om företaget.

Vidare beskriver Alvesson och Sköldberg (2009) hur reflexiv forskning karaktäriseras av två element: noggrann tolkning och reflektion. Detta innebär i vår studie att alla våra hänvisningar till det empiriska materialet är tolkningar och att det empiriska materialet inte kan ses som en direkt återgivning av verkligheten. Det våra intervjupersoner berättar behöver inte vara en direkt spegling av verkligheten, utan bör snarare ses som deras *egen* beskrivning av den. Vi är även medvetna om möjligheten att våra intervjupersoner, medvetet eller omedvetet, inte uttryckte sina *verkliga* uppfattningar och känslor i intervjusituationen. Därför har vi under hela vår analys varit kritiska till vårt material i den bemärkelsen att vi har ställt oss frågorna vad intervjupersonernas svar egentligen innebär och vilka slutsatser vi kan dra utifrån dem. Det är detta Alvesson och Sköldberg (2009) beskriver som att vara reflexiv, att ta ett steg bakåt från tolkningen och reflektera över sina egna tolkningar på ett självkritiskt sätt.

Vår studie utgörs av en fallstudie, vilket innebär både möjligheter och begränsningar. En vanlig missuppfattning om fallstudier är enligt Flyvbjerg (2006) att de inte är generaliserbara och därför inte kan bidra till vetenskaplig utveckling. Flvybjerg (2006) menar dock att formell generalisering är överskattad som en källa till vetenskaplig utveckling, och att styrkan i exempel är underskattad. Vidare menar Eysenck (1976) att vi ibland bara måste öppna våra ögon och se till individuella fall, inte i förhoppning om att kunna bevisa något, utan snarare med förhoppningen om att *lära* oss något. Vår fallstudie är begränsad till att omfatta Fujitsu i Malmö och dess specifika kontext, därför är de slutsatser vi drar från detta fall inte nödvändigtvis applicerbara på andra fall. Syftet med denna studie är att belysa komplexiteten i fallet Fujitsu, inte att beskriva huruvida problemet är generellt eller typiskt. Detta innebär dock *inte* att våra resultat inte är av intresse i andra kontexter än Fujitsu i Malmö eller att dessa inte går att applicera på andra fall. Guba och Lincoln (1989) beskriver begreppet överförbarhet vilket innebär huruvida studiens resultat är överförbart till andra sammanhang. Våra resultat kan till exempel vara intressanta för liknande komplexa konsultföretag, eller för organisationer med liknande förutsättningar. Vidare bör forskaren ge innehållsrika beskrivningar av det fall som studerats. Utifrån dessa beskrivningar menar Bryman (2011) att det sedan är upp till läsaren att avgöra ifall studiens resultat är överförbara till en annan kontext.

4. Resultat och analys

I detta kapitel kommer vi med hjälp av teori och tidigare empirisk forskning analysera resultatet från våra intervjuer. Vi kommer resonera kring hur medarbetarna uppfattar varumärket Fujitsu samt hur de ser på sin egen roll i att kommunicera det. Vidare kommer vi diskutera den komplexitet som finns hos Fujitsu i Malmö, att de är en del av ett globalt företag och att de är en konsultorganisation, och vilka utmaningar detta innebär för varumärkesarbetet. Innan vi presenterar denna studies analys kommer vi ge en närmare beskrivning av verksamheten i Malmö för att placera vår analys i en kontext.

4.1 Beskrivning av verksamheten i Malmö

Vi har tidigare i denna studie presenterat grundläggande fakta om Fujitsu och dess organisation, både lokal och global, och kommer nu ge en rikare bild av hur verksamheten i Malmö är uppbyggd och fungerar. Beskrivningen består dels av våra egna intryck, dels av information från vår kontaktperson på Fujitsu.

Högst upp i Point Hyllies hus i Malmö möter Japan Skåne på Fujitsus kontor som är ljust, öppet och inrett med en japansk känsla. Naturnära färger och andra inredningsdetaljer påminner om företagets japanska ägare och kulturarv. Kontoret är modernt med öppna kontorslandskap, förutom några få avskärmade arbetsrum. På de frostade glasväggarna som avskärmar rummen syns orden *ambitious, genuine* och *responsive,* en inredningsdetalj som ständigt påminner om företagets värderingar. De tillfällen vi besöker kontoret är det ganska tomt på folk vilket kan förklaras genom att de flesta konsulter spenderar mycket tid ute hos sin kund. Det är bara vid vissa tillfällen, exempelvis månadsmöten och andra träffar, som alla medarbetare har möjlighet att samlas. Under dessa möten diskuteras bland annat ekonomi och försäljning samt aktuella uppdrag och projekt. De som inte närvarar vid träffarna kan ändå ta del av informationen i efterhand, exempelvis i veckobrev.

Konsultverksamheten i Sverige är bland annat inriktad på utveckling, integration, projektledning, arkitektur, infrastruktur och test av datorprogramvara. Verksamheten i Malmö har specialiserat sig på projektledning och består av 35 projektledare varav två är konsultchefer och en av dem är även platschef för Malmökontoret. I vissa projekt representeras Fujitsu av endast en medarbetare, medan andra projekt involverar flera medarbetare från företaget. De projekt företaget åtar sig varierar i längd, vissa är mer kortvariga, medan andra kan pågå i flera år. När det gäller att sälja in projekt sker detta genom flera olika kanaler. Direkt försäljning sker genom kundbesök och nykundsbearbetning. Indirekt försäljning sker via partner, exempelvis om ett annat konsultbolag får en förfrågan som de inte har möjlighet att leverera ger de frågan till Fujitsu. Det kan även röra sig om så kallade konsultmäklare vilket är bolag som inte har egen personal utan bara skickar vidare förfrågningar. Ytterligare en kanal är cross selling vilket innebär försäljning till kunder som Fujitsu redan har en relation med, men inte just inom konsulting. Försäljning kan även ske genom en befintlig relation där Fujitsu redan har konsulter och dessa säljer in sig själva eller sina kollegor på nya uppdrag. Utöver detta närvarar Fujitsu på mässor och konferenser där de ställer ut och håller föredrag. Det är platschefen i Malmö som har det yttersta säljansvaret.

I officiella sammanhang används inte någon särskild beskrivning av verksamheten i Malmö utan de beskriver sig själva som en del av hela Fujitsu eller som en del av Fujitsu Sverige.

4.2 Upplevelse av varumärket Fujitsu

En av vår studies frågeställningar syftar till att besvara hur medarbetarna på Fujitsu i Malmö upplever företagets varumärke. Därför kommer vi i detta avsnitt redogöra för och diskutera de svar från medarbetarna som rör denna fråga.

4.2.1 Uppfattning om Fujitsu i Malmös uppdrag, mål och värden

Inledningsvis i intervjuerna ber vi medarbetarna beskriva deras uppfattning om Fujitsu i Malmös uppdrag och mål. Medarbetare beskriver hur de vill leverera värde till kunden och inte bara sälja in enstaka resurser. Medarbetarna lyfter under intervjuerna, förutom Fujitsus tre officiella värdeord ambitious, genuine och re-

sponsive, fram värdena långsiktighet och hållbarhet. Följande citat från medarbetaren Therese beskriver väl vad flera medarbetare uttrycker:

> Jag skulle säga att vi vill leverera värde, vi vill leverera lösningar och verksamhetsutvecklingslösningar till våra kunder på smidigaste sätt […] vi är där som en extra arm till kunden, vi går inte in och gör ett jobb och sen sticker vi igen med all vår kompetens utan vi ska jobba långsiktigt tillsammans med kunden. (Therese)

Punjaisri m.fl. (2008) menar att medarbetarnas uppfattning om varumärket kan påverka hur kunder uppfattar detsamma. Vidare beskriver de att det är viktigt att skapa en gemensam förståelse hos medarbetarna för vad varumärkeslöftet är och hur det ska uppfyllas, så att kunder upplever varumärket som förväntat. Utifrån medarbetarnas berättelser ser vi att det finns en gemensam uppfattning om vad Fujitsu i Malmös uppdrag är och vad de står för. Dock är en intressant iakttagelse vi gjort att när vi frågar medarbetarna om de själva anser att det finns en gemensam uppfattning i organisationen om vad de står för är en typ av åsikt att det finns, samtidigt som en annan uppfattning är att det spretar och skiljer sig mellan medarbetarna. De beskriver hur denna spretighet kan bero på att många medarbetare kommer från företag som Fujitsu köpte upp för några år sedan, med det framkommer även att kontoret i Malmö består av engagerade och starka individer vilket intervjupersonerna menar är ytterligare en faktor som bidrar till en spretighet. Denna, av medarbetarna upplevda, spretighet är dock inget vi kan utläsa i respektive medarbetares beskrivning av Fujitsu i Malmö utan deras bild är enligt oss samstämmig, vilket enligt Punjaisri m.fl. (2008) är viktigt för att kunderna ska få en enhetlig bild av organisationen. Den upplevda spretigheten ser vi kan vara en slags falsk konflikt, det vill säga det finns ingen faktiskt konflikt utan medarbetarna är i själva verket relativt eniga. Denna uppfattning hos medarbetarna kan exempelvis bero på att de inte har interagerat tillräckligt för att upptäcka att de har en gemensam bild av organisationen. Vi tror även att det kan vara så att medarbetare är eniga på ett mer ytligt och övergripande plan och att den upplevda spretigheten grundar sig i medarbetarnas personliga åsikter och värderingar, det vill säga på ett djupare plan. Således kan det vara medarbetarnas mer övergripande bild av organisationen som lyfts fram under intervjuerna, vilket skulle förklara den samstämmiga uppfattningen bland dem.

Idealet om en samstämmig bild, vilket lyfts fram av Punjaisri m.fl. (2008), speglar enligt oss en något funktionalistisk syn som innehåller uppfattningen om att organisationen bör vara monofon, det vill säga enhetlig. Den spretighet som medarbetarna talar om behöver dock inte betyda att man har olika uppfattningar om vad Fujitsu står för som organisation. Att det finns olika uppfattningar om hur arbetet ska gå tillväga behöver i sig inte vara något negativt. Detta är något som följande medarbetare uttrycker:

> […] om vi pratar Malmökontoret tror jag att vi har en ganska gemensam uppfattning om vad vi vill, sen finns det ju alltid någon som vill lite mer på sitt håll och någon som vill mer på ett annat […] Men det är bra att vi har olika uppfattningar och det är bra att vi har olika uppfattningar om vilka produkter och tjänster vi ska satsa på och vilka kunder vi ska satsa på för det är genom de diskussionerna vi kan bli lite bättre än konkurrenterna. (Hans)

Medarbetaren Hans beskriver hur olika uppfattningar kan stimulera innovation och utveckling i organisationen. Det finns en poäng i detta, men vi tror även att en viss gemensam uppfattning om organisationen är värdefull, bland annat för att uppfattas som ett distinkt varumärke externt (jfr Christensen m.fl., 2008).

Även om medarbetarna under våra intervjuer lyfter fram och beskriver liknande värden menar Christensen och Cheney (2000) att bara för att medarbetare arbetar för samma organisation och representerar samma varumärke behöver de inte dela samma värden, även om det är vad många företag vill få dem att göra. Vidare beskriver Colville m.fl. (1999) hur medarbetare kan tro på olika saker men ändå arbeta mot organisationens gemensamma mål. Dock förutsätter fenomenet att leva varumärket att medarbetaren internaliserar organisationens värden och agerar i enighet med dessa och för att kunna ge en enhetlig bild av företaget utåt bör medarbetarna dela samma värden (Karmark, 2005). Ur ett varumärkesperspektiv ser vi det därför som positivt att medarbetarna i stor utsträckning beskriver Fujitsu i Malmö utifrån liknande värden. I enighet med Christensen m.fl. (2008) anser vi att ett visst mått av samstämmighet bland medarbetare är nödvändigt, dock måste det finnas utrymme för dem att själva tolka organisationens värden. Såväl kunder som medarbetare bör ses som aktiva medskapare av värdena istället för passiva mottagare av dem.

När vi frågar medarbetarna om det finns en aktiv dialog kring företagets värden och vision skiljer sig svaren åt. Vissa menar att denna dialog sker dagligen,

medan andra menar att den inte finns eller att den sker väldigt sällan. Vi tror att det kanske beror på att medarbetarna har olika uppfattningar om vad den här dialogen består av, vissa anser att dialogen finns men att den är ”inbakad” i andra diskussioner och därmed kanske inte är synlig för alla. En medarbetare nämner att dialogen inte finns, men att värden istället efterlevs och är integrerade i arbetet. Nedanstående citat beskriver två olika uppfattningar om dialogen kring värden:

> […] dagligdags så är det väl inte så mycket prat om det utan då är det mer om de verkliga problemen i projekten och i det dagliga arbetet. (Patrik)

> Någon slags dialog finns det absolut, men det är mer utifrån engagemang och intresse från väldigt många. (Filip)

Det första citatet visar att det inte finns en aktiv dialog, medan det andra citatet visar att det finns men att den sker utifrån medarbetarnas engagemang och intresse. Utifrån vår tolkning av vårt empiriska material förstår vi att både medarbetare och chefer upplever att diskussionerna kring värden och vision idag är styrda av intresse och engagemang, vilket vi antar kan påverka sammanhållningen negativt då vissa medarbetare utelämnas. Som Ind (2007) beskriver tenderar vi att identifiera oss med och ta till oss organisationens värden om de är tillräckligt meningsfulla för oss och om vi upplever att vi är delaktiga och kan påverka organisationen. Anledningen till att vissa medarbetare inte upplever att det finns någon dialog skulle kunna förstås genom att de antingen inte finner värdena meningsfulla eller att de inte upplever att de har möjlighet att påverka organisationen och därför inte deltar i dialogen. Utifrån vår empiri förstår vi att upplevelsen av inflytande varierar vilket kan förklara varför delaktighet i dialog också varierar. Medarbetare kan också frivilligt ställt sig utanför eftersom de anser att dialogen inte behövs då den istället efterlevs. Vi ser dock att detta kan vara problematiskt då vi tror att diskussion kring organisationens ideologi och värden kan fungera sammansvetsande. För Fujitsu som är ett konsultföretag, där medarbetarna sällan är samlade, kan det vara extra viktigt att inkludera samtliga medarbetare i dessa diskussioner och inte låta dem vara frivilliga. För att skapa en gemensam förståelse för värden tror vi det krävs forum där samtliga medarbetares åsikter tas i beaktning, inte bara de högljuddas eller engagerades. Att medarbetare upplever att dialogen kring värden sker ofta och till och med dagligdags ställer vi oss något frågande till då vi utifrån

medarbetarnas berättelser förstår att de sällan befinner sig på samma plats som sina kollegor eller har daglig kontakt med dem. Även detta visar att dialogen inte inkluderar samtliga medarbetare, utan bara vissa.

4.2.2 Ett osynligt företag

Vi ber våra intervjupersoner beskriva hur de tror att kunder och intressenter uppfattar Fujitsu i Malmö då vi vill se ifall deras egna uppfattningar om organisationen stämmer överrens med hur de upplever att kunder uppfattar densamma.

> Det är ju faktiskt ett problem hur våra kunder uppfattar oss, inte för att de uppfattar oss negativt, för så är det inte alls, men de tror ju att vi är ett företag som tillverkar servrar, laptops och bildskärmar […] vi har inte synts tillräckligt på marknaden så som det företag vi är idag. (Mona)

> På ett sätt känns det som att kunderna inte har någon bild […] Vi är ett osynligt företag skulle jag vilja säga. (Leif)

Medarbetarna uttrycker att kunder inte har en korrekt eller fullständig bild av Fujitsu i Malmö och nämner under intervjuerna att Fujitsu i Malmö är ett ”osynligt” företag. De beskriver hur kunder ofta förknippar Fujitsu med hårdvara, det vill säga IT-produkter, och inte projekthantering och konsulttjänster vilket är det verksamheten i Malmö utgörs av.

Ett företags varumärkesbyggande bör enligt Hatch och Schultz (2001) förstås som en process där vision, kultur och image länkas samman. För att erhålla ett starkt varumärke krävs således att det inte finns något större gap mellan dessa tre komponenter. Det måste alltså finnas en överrensstämmelse mellan ledningens ambitioner med företaget (vision), medarbetarnas upplevelser av organisationen (kultur) och kunder och övriga intressenters uppfattningar om densamma (image). Utifrån medarbetarnas berättelser förstår vi att det finns ett glapp mellan hur kunder uppfattar Fujitsu i Malmö och hur medarbetarna och ledningen uppfattar företaget. Denna av medarbetarna upplevda känsla av att verksamheten i Malmö är osynlig kan bero på att den skiljer sig från det som till stor del görs i den globala verksamheten. Osynligheten kan dessutom bero på att Fujitsu inte gjort tillräckliga kommunikationsinsatser externt för att marknadsföra Malmös lokala verksamhet. En viktig problematik som lyfts fram under intervjuerna är att Fujitsus

mervärde inte är tydligt för kunder utan Malmöverksamheten förknippas mest med konsulterna och deras arbete. För att Fujitsu i Malmö ska bli mer synliga samt uppfattas mer som det företag det är tror vi det krävs en tydlig kommunikation externt. I dagsläget verkar det som att medarbetarna *själva* har ett stort ansvar för att skapa bilden av organisationen.

4.3 Relationen mellan det lokala och globala

Vi vill i vår studie undersöka vilka utmaningar det innebär för varumärket att Fujitsu i Malmö är en liten del av en större global organisation. Vi kommer i detta avsnitt analysera hur medarbetarna förhåller sig till Malmö respektive den globala organisationen när det gäller identifikation, engagemang och lojalitet. Vi kommer även diskutera huruvida det skapats ett lokalt varumärke i Malmö och vilken inverkan det i så fall har på Fujitsu.

4.3.1 Identifikation, engagemang och lojalitet

Under intervjuerna frågar vi medarbetarna i vilken utsträckning de identifierar sig med och känner sig engagerade i Fujitsu. En vanlig upplevelse hos medarbetarna är att de har en starkare koppling till Fujitsu i Malmö än till hela Fujitsu. Vissa påpekar även att Fujitsu är hierarkiskt uppbyggt och att avståndet till ledningen i Sverige och Norden är långt, och avståndet till den globala ledningen i Japan är ännu längre. Detta ser vi som en bidragande faktor till att medarbetarna i Malmö identifierar sig mer med den egna verksamheten än med det globala Fujitsu.

> Om vi tittar på Malmökontoret, det som jag kan tala för eftersom jag tycker resten av Fujitsu är luddigt […] jag uppfattar resten av organisationen som ’behöver jag den?’ Jag jobbar i Malmö, jag har *ingen* som helst knytning till någonting annat. Det är bara kontoret här. Det är inte Fujitsu alls. (Pia)

Medarbetaren i ovanstående citat uttrycker att Fujitsu i Malmö är frikopplade från den globala organisationen och att hon känner en starkare koppling till kontoret i Malmö än till hela företaget. Detta är en känsla som återkommande uttrycks i våra intervjuer. En åsikt är till exempel att det är lättare att relatera till och identifiera sig med den lilla gruppen än den stora globala;

> […] jag tror att det är ganska mycket så vi människor fungerar, att vi relaterar liksom till våra polare eller våra kollegor i den lilla gruppen. Den stora gruppen är mycket mer abstrakt […] Jag tror man ska vara realistisk i hur mycket man egentligen kan förvänta sig att man kan identifiera sig. Jag identifierar mig med Fujitsu absolut. Vilken är min relation till Fujitsu Japan? Ja den är nästan ingen alls. Till mina kollegor här? Dem tycker jag jättemycket om och dem skulle jag göra nästan vad som helst för. (Hans)

Burmann och Zeplin (2005) beskriver hur varumärkesengagemang kan definieras som medarbetarnas psykologiska anknytning till varumärket, vilken påverkar viljan att göra extra ansträngningar för det. Vidare menar Ind (2007) att medarbetare behöver känna sig uppriktigt engagerade i varumärket för att kunna agera som levande varumärken. De behöver känna att det är deras varumärke, att de förstår det på sina egna villkor och kan bidra till dess utveckling (Ind, 2007). Utifrån medarbetarnas berättelser förstår vi att de känner en starkare anknytning till kontoret i Malmö än till hela Fujitsu, vilket kan göra att de engagerar sig mer i frågor som rör Malmöverksamheten än den globala. En uppfattning bland medarbetarna är att verksamheten i Malmö är avskild från övriga Fujitsus verksamhet, vilket kan förklara varför medarbetare känner att de inte tillhör det globala varumärket Fujitsu och därför har svårt att identifiera sig med och påverka det. En klyfta mellan den lokala och globala verksamheten kan skapa en slags vi och dem-känsla vilket kan förklara att medarbetarna beskriver för oss hur de identifierar sig med Malmökontoret mer än det globala. För medarbetarna kan den stora organisationen enligt Alvesson (2000) upplevas vara för abstrakt för att identifiera sig med, vilket kan leda till att identifikationen kan bli starkare med arbetsgruppen i den lokala verksamheten, snarare än den globala organisationen.

En del medarbetare beskriver att det inte finns något utbyte mellan Fujitsu i Malmö och övriga verksamheten, eller att utbytet är bristfälligt. Vi ser att ett större utbyte mellan verksamheterna skulle kunna leda till att medarbetare känner en starkare anknytning till och identifikation med varumärket Fujitsu, och inte bara till den lilla gruppen i Malmö. Ind (2007) beskriver hur en starkare identifikation med organisationen innebär en större potential för engagemang för densamma. Vi ser det inte nödvändigtvis som ett problem att medarbetarna identifierar sig mer med Malmöverksamheten än med hela Fujitsu, så länge det leder till ett engagemang som i sin tur leder till ett positivt resultat kan det spela mindre roll ifall medarbetare identifierar sig med den stora eller lilla gruppen. Kanske är det,

som Hans uttrycker i ovanstående citat, inte realistiskt att identifiera sig med den globala verksamheten och kanske är det inte heller nödvändigt.

4.3.2 Ett lokalt varumärke?

Som nämnt i föregående avsnitt uttrycker medarbetare att de känner en starkare koppling till verksamheten i Malmö än till den globala organisationen. När vi frågar medarbetarna hur relationen mellan kontoret i Malmö och globala Fujitsu ser ut får vi väldigt varierande svar.

> Vi skulle lika bra kunna heta någonting annat och jobba helt själva […] vi kunde lika bra heta tjosan hejsan AB. (Leif)

> Nej jag tror att vi följer, eller ska följa de mål som sätts upp på Nordennivå och så… men sen syns inte det riktigt i det vi är bra på i Malmö, alltså projektledning, och det är liksom en detalj som inte riktigt syns uppåt i organisationen men det är stort för oss i Malmö, jättestort. (David)

> Våra mål är nedbrutna från ett globalt till ett nationellt och sen till ett väldigt lokalt perspektiv, men det är ju fortfarande så att det finns en koppling mellan de målen, men det är ju såklart att de målen vi har de bär ju liksom mot vår del av verksamheten. (Anton)

> Malmö har ju inget eget mål egentligen, vi är ju en del i Fujitsufamiljen. (Hans)

Citaten ovan visar att uppfattningar om Fujitsu i Malmös relation till det globala är splittrade. Vissa av medarbetarna relaterar direkt till den globala organisationen, medan andra ser kontoret i Malmö som helt frikopplat från övriga organisationen. De två första citaten visar att länken mellan verksamheten i Malmö och globala Fujitsu är svag. Medarbetaren Leif uttrycker att Malmökontoret är självständigt från övriga organisationen och David menar att den verksamhet som bedrivs i Malmö inte finns representerad i de globala målen. Medarbetarna Anton och Hans ser däremot kopplingen mellan Malmöverksamheten och de globala målen. Anton menar att de globala målen är nedbrutna och anpassade till den lokala verksamheten medan Hans uttrycker att det finns en direkt överrensstämmelse mellan de globala målen och Malmökontoret.

Christensen m.fl. (2008) menar att det i en global organisation är viktigt att utrymme ges för lokala anpassningar istället för att organisationens alla budskap orkestreras från en central plats. Det krävs således en balans mellan centrali-

serade, globala och decentraliserade, lokala artikuleringar (Christensen m.fl., 2008). Utifrån medarbetarnas berättelser uppfattar vi att denna balans inte existerar eller inte är tydligt förankrad. Risken med att Malmöverksamheten upplevs som avskild från övriga organisationen är att kopplingen till det globala helt försvinner. Detta kan till exempel innebära att lokala kontor i Fujitsuorganisationen glider länge ifrån kärnan och skapar egna varumärken präglade av de lokala verksamheterna. Detta kan på sikt göra att Fujitsu som helhet blir splittrat och får svårt att urskiljas som ett distinkt varumärke. Ett sätt att förhindra denna splittring av varumärket är att se till att Fujitsu har gemensamma utgångspunkter som de lokala verksamheterna kan förhålla sig till. Motion och Leitch (2002) beskriver idén om gemensamma utgångspunkter som att det bör finnas en samstämmighet kring organisationens värden samtidigt som tillåtelse ges för tolkning av dessa. Ur ett kommunikationsperspektiv innebär idén om gemensamma utgångspunkter att det ska finnas en balans mellan kontroll och autonomitet (Christensen m.fl., 2008). Att verksamheten i Malmö är relativt självständig behöver i sig inte vara ett problem. Det som vi tror kan bli problematiskt är om klyftan mellan det lokala och globala blir för stor och den lilla verksamhetens mål inte har någon bäring i de globala målen. Därför behövs ett visst mått av kontroll för att säkerställa överensstämmelsen mellan lokala och globala mål. Utifrån vår empiri tolkar vi det som att det saknas en brygga mellan kontoret i Malmö och den globala organisationen, och här ser vi att ledningen i Malmö har ett ansvar i att skapa, förtydliga och kommunicera denna med medarbetarna. Det handlar således inte endast om kontroll utan om att förankra den lokala verksamheten i den globala, det vill säga skapa en slags förutsättning för medarbetarna att agera som en del av Fujitsu. En typ av åsikt bland cheferna, som framkommer under intervjuerna, är att ledning och chefer har ett ansvar i att skapa en bild av hur lokala verksamheter hänger ihop med den globala, och förankra denna bland medarbetarna. Det framkommer även under intervjuerna att cheferna i Malmö har tagit initiativ till att involvera medarbetare i arbetet med att sammanlänka Malmös lokala mål med Fujitsus globala, men att en mer frekvent kommunikation kring detta är nödvändig.

4.4 Medarbetaren och varumärket

I följande avsnitt vill vi besvara frågeställningen hur medarbetarna ser på medarbetarens roll i att kommunicera varumärket. Vidare följs avsnittet av en diskussion om riktlinjer kring varumärket och i vilken utsträckning medarbetarna anser att de behövs. Avslutningsvis lyfter vi fram konsultens komplexa roll och diskuterar vilka utmaningar den innebär för medarbetarens möjlighet att leva varumärket.

4.4.1 Medarbetarens roll i att kommunicera varumärket

Denna studie syftar till att ifrågasätta och diskutera rimligheten i att som organisation förvänta sig att varje medarbetare agerar som en varumärkesambassadör, samt undersöka hur medarbetaren själv ser på sin roll i att kommunicera varumärket. I följande citat beskriver två medarbetare sin syn på den roll de har i varumärket:

> Vi anställda, som jobbar på kontoret, vi är ju på något sätt de viktigaste ambassadörerna så det kommer vi ju inte ifrån att varje medarbetare är ju på något sätt en del av varumärket. (Erik)

> I och med att jag jobbar på Fujitsu så sker det genom hur jag agerar i min professionella roll […] det är ju mitt arbete som är vårt starkaste varumärke. Är kunden nöjd med mig så stärker det vårt varumärke hos dem. Är kunden inte nöjd med mig tror ni de ringer två gånger då? Nej. Det är ju så. Så genom mitt arbete så är jag vår bästa varumärkesbärare. (Pia)

Vad gäller upplevelsen av medarbetarens ansvar i att kommunicera Fujitsus varumärke finner vi en samstämmighet bland intervjupersonerna då de menar att det ingår i yrkesrollen. Vad medarbetarna däremot lägger för betydelse i att vara varumärkesambassadör skiljer sig. Medarbetaren Pia uttrycker i ovanstående citat att det är kvaliteten på hennes arbete som avgör huruvida hon är en bra ambassadör för företaget eller inte. En annan åsikt som framkommer bland medarbetarna är att ambassadörskapet innefattar att presentera hela Fujitsu, inte bara den egna arbetsinsatsen. Det finns också intervjupersoner som framhåller att förmedlandet av varumärket innebär en lojalitet mot detsamma och att exempelvis aldrig tala illa om sin arbetsgivare inför kunden. Även om det finns en samstämmighet kring ansvaret i att kommunicera varumärket förstår vi utifrån vår empiri att rollen som varumärkesförmedlare kan ta sig olika uttryck.

Som beskrivet av Harris (2007) är människor den viktigaste komponenten i varje varumärkesinsats då deras handlingar skapar upplevelsen hos de som befinner sig utanför organisationen. Detta är något som tydligt återspeglas i Pias resonemang ovan när hon beskriver hur hennes agerande i yrkesrollen har en stor inverkan på kundens upplevelse av varumärket.

Vidare frågar vi medarbetarna huruvida det finns något uttalat på Fujitsu i Malmö om deras ansvar när det gäller varumärket. På detta svarar medarbetare att de inte vet ifall det finns något formellt uttalat men att de ändå tycker att det ingår i deras roll att förmedla varumärket. En åsikt som uttrycks är att det i konsultrollen ingår att marknadsföra och sälja det företag man arbetar på.

Organisatoriskt medborgarskapsbeteende, OCB, beskriver enligt Morrison (1994) hur medarbetare frivilligt handlar utöver det som förväntas av dem genom handlingar som har en positiv inverkan på företagets prestation. Vidare menar Morrison (1994) att om de uppleva arbetskraven inte är formellt uttalade, utan snarare kognitiva konstruktioner, kan det skilja sig vilka beteenden medarbetarna uppfattar som frivilliga och vilka som ingår i yrkesrollen. Tengblad (2010) menar att det är viktigt att fastställa vilka spelregler som ska gälla på arbetsplatsen, vilka rättigheter och skyldigheter medarbetare och arbetsgivare har. Att våra intervjupersoner anser att de har ett ansvar att kommunicera varumärket, även om det inte är formellt uttalat, kan liknas vid Burmann och Zeplins (2005) begrepp BCB, vilket beskriver beteenden utanför yrkesrollen som stärker varumärket. Att medarbetarna är överrens om att varumärkeskommunikation ingår i arbetsrollen kan bero på att Fujitsu i Malmö är en tjänstebaserad organisation. Men i ljuset av att medarbetare i dagens postbyråkratiska organisationer fått ett större ansvar tror vi även att varumärkesförmedlandet bland medarbetare är något som blivit allt vanligare i fler typer av organisationer och särskilt i de med nära kundkontakt (jfr von Otter, 2006; Tengblad, 2006). I dagens postbyråkratiska organisationer har medarbetare blivit allt mer självständiga och chefer har således fått en mer coachande roll. Detta innebär nya krav för medarbetare där det inte är tillräckligt att bara göra sitt jobb. Medarbetaren ska även vara socialt kompetent, serviceinriktad, engagerad och beredd att göra extra ansträngningar (von Otter, 2006; Tengblad, 2006). Detta stämmer väl överrens med hur våra intervjupersoner beskriver sina yrkesroller och vad som ingår i dessa. Efterlevnad av varumärkesidentiteten beskriver hur medarbetare tillägnar sig vissa beteenden, inte för att de tror på dem, utan för att blir ac-

cepterade, erhålla belöning eller undvika negativa påföljder (Burmann & Zeplin, 2005; Kelman, 1958). Att leva varumärket tror vi därför inte nödvändigtvis behöver grunda sig i ett engagemang eller lojalitet, utan det kan likväl vara något medarbetare gör på grund av en outtalad förväntan. Denna förväntan breddar i sin tur även vad medarbetaren anser ingår i arbetsrollen.

Många forskare menar att det är medarbetarnas frivilliga beteenden, det vill säga extra ansträngningar utöver de faktiska arbetsuppgifterna, som väcker liv i varumärket (Organ, 1988; Podsakoff m.fl., 2000). Medarbetarna på kontoret i Malmö menar att dessa extra ansträngningar i form av att kommunicera varumärket ingår i deras arbetsroll, även om de inte upplever att det finns något uttalat som säger att är deras ansvar eller skyldighet. Om vi i enighet med Morrison (1994) ser arbete som en kognitiv konstruktion kan det antas att gränsen mellan konstruktionen av vad som ingår i arbetsrollen och vad som är utöver denna är otydlig. Vidare menar Morrison (1994) att det är rimligt att förutspå att jobbtillfredsställelse och engagemang påverkar hur medarbetare definierar sitt arbete. Ju mer tillfredsställd eller engagerad medarbetaren är, desto fler beteenden inkluderar denne i sin arbetsroll. Under våra intervjuer visar det sig att medarbetare identifierar sig med och känner en stark koppling till kontoret i Malmö, vilket kan förklara det engagemang som våra intervjupersoner beskriver finns i verksamheten. Att medarbetarna i Malmö anser att det ingår i deras arbete att representera och förmedla varumärket tror vi inte bara beror på en outtalad förväntan utan även på att många känner en lojalitetskänsla till den lilla gruppen i Malmö.

Just engagemanget är något som vi tror gör att medarbetare anstränger sig extra och inte ser det som en belastning att förmedla varumärket. Oakes och Turner (1986) förklarar hur det finns en stolthet i att tillhöra en grupp och de menar att detta i sin tur kan främja beteenden som kan vara positiva för den externa bilden av varumärket. Utifrån detta förstår vi att en stark känsla av grupptillhörighet och identifikation kan skapa det engagemang som medarbetare beskriver finns i Malmöverksamheten. I en organisation som präglas av engagerade människor blir det dessutom tydligt om man inte är engagerad, och om medarbetare i Malmö vill agera i linje med sin omgivning krävs det därför att de är engagerade. Detta beteende kan förklaras genom att medarbetare definierar sina arbetsuppgifter på ett sätt som överensstämmer med sociala signaler från sin omgivning, särskilt från kollegor (jfr Thomas & Griffin, 1983). Med detta menar vi att engagemang föder

engagemang, vilket exempelvis kan förklara att våra intervjupersoner anser att varumärkesförmedling ingår i arbetsrollen.

4.4.2 Riktlinjer kring varumärket

Under intervjuerna frågar vi medarbetarna om de anser att det är viktigt att det finns tydliga riktlinjer kring varumärket eller om de anser att varje medarbetare själv ska få tolka hur varumärket ska kommuniceras. Intervjupersonerna tycker att det bör finnas riktlinjer, en slags gemensam grund att förhålla sig till. Några påpekar dock att olikheter är bra och att det är dem som driver företaget framåt.

> Jag tycker nog att det ska finnas någon slags riktlinje så man liksom inte går ut var och en och pratar på olika sätt, om man nu råkar träffa samma kund från två olika håll och de får höra två olika versioner av vad vi jobbar med så är det ju bättre att det ska finnas någon slags riktlinje och enhetlighet, för om det ska vara professionellt ska det liksom vara enhetligt. (Patrik)

> Det måste finnas något ramverk, men vi får aldrig tappa vår individualitet eller kreativitet eller de här olikheterna, men man ska veta vad gränsen går. […] En gemensam utgångspunkt som är konkret och som man kan relatera till. (Therese)

Medarbetaren Patrik menar att det är viktigt att det finns riktlinjer främst för att kunder ska uppfatta varumärket som enhetligt. Detta håller medarbetaren Therese med om, men hon menar att individualitet och olikheter inte får gå förlorade på grund av för strikta riktlinjer. Dessa åsikter är återkommande i våra intervjuer. En åsikt bland medarbetarna är att det är viktigt med gemensamma värden och riktlinjer som alla kan utgå från, men de måste situations- och rollanpassas. En medarbetare liknar det vid att det måste finnas ett slags paraply som alla kan samlas under. Utifrån vår empiri förstår vi att det finns en relativt gemensam bild bland medarbetarna av vad Fujitsu i Malmö står för, dock verkar det saknas en förståelse för hur den ska kommuniceras utåt, vilket vi diskuterar vidare i följande stycke.

Det marknads- och kommunikationsbaserade perspektivet på att leva varumärket innebär enligt Karmark (2005) att medarbetaren ska förstå och leva efter varumärkets värden så som de är definierade av organisationen. Medarbetarens uppgift är således att leverera dessa värden till kunder och intressenter genom att följa givna riktlinjer för varumärket. Fenomenet att leva varumärket tar här formen av att leva *efter* varumärket (Karmark, 2005). Även om detta perspektiv en-

ligt oss har en väldigt funktionalistisk och förenklad syn på medarbetarna och deras roll i varumärket, uttrycker våra intervjupersoner att det finns ett värde i att ha denna typ av riktlinjer för varumärket. En typ av åsikt som framkommer under intervjuerna är hur alla har ett ansvar att kommunicera varumärket, men för att det ska ske måste de veta vad som ska förmedlas. Ytterligare en uppfattning är att det i dagsläget är otydligt vad som ska kommuniceras utåt och att det saknas stöd för denna typ av kommunikation. Det behövs enligt oss skapas en aktiv dialog kring detta, vilken vi utifrån empirin förstår saknas eller är bristfällig. Vi ser att ledningen i Malmö har ett ansvar här och under våra intervjuer med cheferna är en åsikt som uttrycks att chefen i sin roll har ett ansvar för den kommunikation som ska förmedlas utåt, dock måste den grunda sig i globala riktlinjer. Det framkommer dock att det inte finns en aktiv dialog med medarbetarna kring varumärket och dess riktlinjer och att den hade kunnat ske oftare och bättre. Här anser vi att det viktigt att det inte blir ett top down-perspektiv där ledningen misstar medarbetarna för passiva mottagare av företagets budskap och formulerar budskap som medarbetarna inte kan relatera till. Vi har vid flera tillfällen i denna studie beskrivit hur medarbetaren istället bör ses som en aktiv medskapare av företagets budskap.

Som Ind (2007) beskriver behöver medarbetare känna att det är deras varumärke och att de förstår det på sina egna villkor. Detta stämmer väl överrens med det norm- och värdebaserade perspektivet på att leva varumärket, som innebär att medarbetarens personliga värden sammanfaller med varumärkets, snarare än att varumärkets värden endast är riktlinjer att förhålla sig till. Det är utifrån detta perspektiv som medarbetaren kan förstås *vara* varumärket (Karmark, 2005). För att detta ska ske krävs att medarbetaren identifierar sig starkt med varumärket. Utifrån våra intervjuer är vi osäkra på ifall medarbetarna verkligen identifierar sig med varumärket Fujitsu, de verkar snarare känna en starkare identifikation med den specifika gruppen och verksamheten i Malmö. Internalisering, det vill säga medarbetares tillägnande av varumärkets kärnvärden som riktlinjer för sina egna handlingar, utvecklas genom socialisering i organisationen (Burmann & Zeplin, 2005). Denna socialisering drivs av värdekommunikation med kollegor och chefer, både formellt och informellt (van Maanen & Schein, 1979). Då det under våra intervjuer framkommer att utbytet mellan verksamheterna i Fujitsu är relativt litet, kan vi förstå varför socialiseringsprocessen sker endast på det lokala planet och att

medarbetarna därför känner en starkare identifikation med den lokala verksamheten än med den globala. Dock förstår vi, utifrån våra intervjupersoner, att även utbytet i verksamheten i Malmö är varierande då vissa medarbetare deltar i dialog mer aktivt än andra och även är på plats på Malmökontoret oftare än andra. Således kan internaliseringen i Malmö förstås som varieriande även om identifikationen med samma verksamhet verkar vara relativt stark bland medarbetarna.

Att leva varumärket förutsätter att det finns en vilja hos medarbetarna att leva varumärket, vilket vi menar inte är självklart att det finns. Oavsett om medarbetarna i Malmö kommunicerar varumärket av vilja eller pliktkänsla är det ändå något som de beskriver att de gör, som vi redan nämnt, exempelvis genom att vara professionella i sitt arbete, representera företaget och inte bara sig själva samt vara lojala och inte tala illa om företaget inför kunder. Något vi upplever som problematiskt är emellertid om medarbetare inte känner någon koppling till det globala företaget utan enbart identifierar sig med den lokala verksamheten. Därför ställer vi oss frågan om medarbetarna i Malmö har skapat ett eget varumärke vilket de identifierar sig mer med och förhåller sig till. Som nämnt innan behöver detta inte vara ett problem, det kan däremot bli det om de glider längre och längre ifrån det globala varumärket Fujitsu. Om alla Fujitsus lokala verksamheter skulle skapa sina egna varumärken riskerar varumärket Fujitsu att förlora sin position som ett starkt och enhetligt varumärke. Eftersom Fujitsu består av väldigt skilda verksamhetsområden (t.ex. konsulting, hårdvaruutveckling och outsourcing) tror vi det krävs ett större utbyte mellan dessa för att inget kontor ska bli helt isolerat från den globala verksamheten. Utifrån vår empiri kan vi, som tidigare nämnt, förstå att detta utbyte idag är bristfälligt. Genom att skapa riktlinjer för varmärket och aktivt arbeta med att förankra dessa i verksamheten kan en gemensam förståelse för varumärket skapas hos medarbetarna. Utan en gemensam förståelse riskerar företaget enligt Christensen m.fl. (2008) att få svårigheter att urskilja sig som ett distinkt och legitimt varumärke.

4.4.3 Konsultens komplexa roll

Vi har tidigare beskrivit hur fenomenet att leva varumärket förutsätter engagerade och lojala medarbetare, dock kan graden av engagemang hos medarbetare enligt Ind (2007) skilja beroende på i vilken utsträckning de identifierar sig med varu-

märket. Att vara konsult innebär att medarbetaren har en nära koppling till kunden och dess organisation. Vår studie intresserar sig bland annat för att undersöka vilken inverkan konsultrollen har på medarbetarnas förutsättningar att leva varumärket. Vi ber våra intervjupersoner beskriva hur de upplever att konsultrollen påverkar deras relation till Fujitsu.

> Många konsulter som är ute 100 procent hos en kund blir väldigt engagerade hos den kunden och kanske nästan går in i ett medarbetarskap hos den kunden och deras värderingar och deras varumärke för det blir liksom en mer naturlig vardag än Fujitsu […] jag kände själv att man tappade kontakten med Fujitsu, man sökte inte upp lika mycket information själv kring Fujitsu, man läste inte lika ofta på intranätet vad som hände, man sållade rätt snabbt bort information från Fujitsu som man på något sätt kände inte var kritisk eller jätteviktig, för att ha tid och engagemang och ork för att ta till sig information från kunden och deras organisation. (Erik)

Erik beskriver i ovanstående citat hur hans engagemang för kundens organisation växte samtidigt som engagemanget för Fujitsu gradvis minskade. Detta är ett problem som återkommer i våra intervjupersoners beskrivningar. Medarbetaren Mona menar att det faktum att konsulten inte tillbringar så mycket tid i sin egen organisation är ett problem som arbetsgivaren måste vara väldigt uppmärksam på och hantera medvetet. Vidare menar Mona att Fujitsu behöver bli bättre på detta och exempelvis se till att alla konsulter samlas på kontoret mer regelbundet, vilket hon menar att de inte gör i dagsläget.

> Här ser Fujitsu inte ens till att vi är inne på kontoret en gång om året […] Vi har möte en gång i månaden men de ligger ofta på eftermiddagarna klockan fyra och då utesluter man ju exempelvis småbarnsföräldrar som ska hämta på dagis. (Mona)

Samtidigt som medarbetarna uttrycker att konsultrollen kan ha en negativ påverkan på relationen till Fujitsu upplever de, som tidigare nämnt, att de känner en stark koppling till Malmökontoret. Men hur skapas sammanhållningen på kontoret när konsulterna har väldigt lite tid att interagera med varandra? Hur skapas ett varumärke om det inte finns gemensamma relationer? Kanske är det inte Malmökontoret medarbetarna främst identifierar sig med, utan snarare sitt yrke och rollen som projektledare, vilken förenar dem. Identifikationen med yrket som projektledare är något som lyfts fram under intervjuerna. Medarbetaren Therese

beskriver hur hon i nya möten med människor först och främst presenterar sig själv som projektledare, därefter berättar om kunden hon har uppdrag hos och sist nämner arbetsgivaren Fujitsu. En identifikation med rollen som projektledare kan skapa en sammanhållning och ett engagemang baserat på yrke, det vill säga att alla medarbetare delar intresset för ett yrke som de starkt identifierar sig med. Ifall medarbetare ser på organisationen endast som ett ställe att utöva sitt yrke på kan detta enligt Wallace (1995) leda till konflikter mellan medarbetaren och organisationens mål och värden och att medarbetaren främst är lojal gentemot sitt yrke snarare än organisationen. Det behöver dock inte innebära att en konflikt uppstår då medarbetarna kan känna engagemang både för verksamheten i Malmö och för sitt yrke. Vidare beskriver Cornelissen m.fl. (2007) hur vi tenderar att definiera oss själva utifrån de grupper vi känner tillhörighet med, som exempelvis med en yrkesgrupp eller organisation. Enligt Freidson (1994) kan medarbetare identifiera sig starkare med yrket, kollegorna och sina kunskaper än med organisationen. Detta är något som uttrycks av medarbetaren Leif som beskriver att han har svårt att identifiera sig med Fujitsu och snarare associerar sig själv med sina kollegor eftersom de arbetar med liknande saker.

Medarbetaren Pia uttrycker ytterligare en utmaning för en konsultorganisation som Fujitsu, nämligen hur arbetsgivaren för medarbetaren är utbytbar;

> Om vi tar hela den här grupperingen [medarbetarna i Malmö] och flyttar till Nisses konsult AB så är det ju fortfarande de här resurserna, så vad som är en nackdel för ett företag som Fujitsu är ju att när man har väldigt kompetenta specialister som här nere i Malmö och de skulle få för sig att resa sig och gå, då är det inte Fujitsu kunden ringer, då är det det nya bolaget för det är där kompetensen finns. Så vi är ju mycket vårt eget varumärke samtidigt, därför är det ju viktigt för företaget att vara rädda om resurserna, då vi är deras varumärke. (Pia)

Det kan vara problematiskt för Fujitsus varumärke om kunderna vill anlita den individuella konsulten och inte företaget Fujitsu, då detta kan leda till att kunden fortsätter att anlita konsulten även om denne inte arbetar kvar på Fujitsu. Vad är det som gör att kunden vill anlita Fujitsu och inte en specifik konsult? Vad utmärker Fujitsu förutom konsulterna och deras kompetens? Vad är mervärdet i att anlita Fujitsu? Svaret på dessa frågor är det som utgör varumärket Fujitsu och om det inte finns något svar på dessa frågor finns det heller inte något varumärke. Det som får människor att välja ett visst varumärke framför ett annat är oftast inte

produkten eller tjänsten i sig, utan mervärdet utöver dessa. På en global marknad där liknande produkter erbjuds finns alltid vissa människor som väljer Burger King framför McDonald's, ICA framför Coop och Nike framför Adidas. Varför kommer kunder att välja Fujitsu framför ett annat liknande konsultbolag? Medarbetaren Therese uttrycker hur hon önskar att varumärket Fujitsu ska urskilja sig:

> Varumärket ska vara att 'här kommer Fujitsu-gänget' och det betyder att man vet att man får bra kvalitet och man vet att de levererar och de levererar det de lovar. (Therese)

Som nämnt tidigare anser medarbetarna att riktlinjer för varumärket är nödvändiga, dock verkar dessa saknas eller åtminstone inte vara tydligt uttalade eller förankrade hos medarbetarna. Om medarbetare ska ha det relativt stora ansvaret att kommunicera varumärket externt behöver de stöd i att göra detta. Det verkar som att det idag inte finns någon tydligt utvecklad strategi för vad Fujitsu i Malmö ska kommunicera externt och hur deras lokala verksamhet ska lyftas fram i denna kommunikation. Medarbetaren Anton beskriver i citatet nedan hur han förhåller sig till att kommunicera Fujitsus varumärke:

> Den normala sinnebilden, kan jag tänka mig, hos en kund är att jag köper konsulten, Anton i det här fallet, men sen samtidigt försöker jag visa att jag är en representant och ambassadör för Fujitsu också. (Anton)

För att undvika att kunden köper den specifika konsulten behöver varje medarbetare tänka på att sälja hela företaget och inte bara sig själv. Det som krävs för att de ska kunna göra det är att alla är medvetna om exakt vad det är som ska säljas. Som vi ser det är en svårighet att tydligt kommunicera vad verksamheten gör i Malmö och samtidigt undvika att klyftan mellan det globala och lokala ökar. Vi ser en problematik i att medarbetarna inte tycker det är tydligt externt vad de gör i Malmö, samtidigt som de själva även har svårt att se en koppling till det globala Fujitsu. Utifrån vår empiri kan vi se att medarbetarna associerar Fujitsu med den egna lokala verksamheten och inte den globala, medan medarbetarna uppfattar att kunder istället associerar Fujitsu med den globala verksamheten och inte den lokala i Malmö. Således ser vi att förutsättningarna för att leva varumärket Fujitsu är komplexa både ur ett lokalt och globalt perspektiv.

5. Slutdiskussion

Inledningsvis i denna studie formulerade vi tre frågeställningar vilka har kommit att vägleda oss genom hela vårt arbete. I detta avslutande kapitel har vi för avsikt att redogöra för och diskutera våra viktigaste slutsatser.

5.1 En varierande arbetssituation

Fenomenet att leva varumärket kräver engagerade medarbetare och för att medarbetare ska känna ett uppriktigt engagemang behöver de identifiera sig med företaget och dess varumärke (Ind, 2007; Punjaisri, m.fl., 2009). Christensen och Cheney (2000) menar emellertid att medarbetare nödvändigtvis inte behöver dela samma värden, de kan ändå representera och känna ett engagemang för samma varumärke. Som konsult tillbringar man mycket tid i kundens organisation, ofta mer än i sin egen. Medarbetare nämnde under våra intervjuer hur engagemanget under långa uppdrag växer hos kundens organisation samtidigt som det minskar för den egna organisationen. Vissa medarbetare nämnde även att de kunde känna en starkare koppling till kundens organisation och en närmare relation till kollegorna där. Om det som krävs av medarbetaren för att denne ska kunna leva varumärket är ett genuint engagemang och en stark identifikation med sin organisation och dess varumärke, ser vi här en uppenbar problematik för konsultverksamheter. Risken är att konsulter lever och representerar kundens varumärke och därför får svårt att vara varumärkesambassadör för den egna organisationen. Ifall konsulter identifierar sig mer med kundens organisation riskerar konsultorganisationens varumärke dessutom att tappa i styrka. För att kunna utgöra ett distinkt varumärke krävs således att konsultorganisationer aktivt och strategiskt arbetar för att skapa en gemensam kultur där samtliga konsulter inkluderas och kan känna en samhörighet i den egna organisationen. För att kunna skapa samhörighet krävs forum där medarbetare kan interagera, vilket vi tror är en utmaning för många konsultföretag.

5.2 En lokal verksamhet i en global organisation

För att skapa en unik bild av organisationen och ett distinkt varumärke behöver medarbetare veta hur de ska agera så att kunder och intressenter upplever varumärket på liknande sätt (Hatch & Schultz, 2000; Christensen m.fl., 2008). Vidare beskriver Ind (2007) hur medarbetare för att kunna leva varumärket och känna ett engagemang för det behöver förstå det på sina egna villkor samt känna att de kan bidra till dess utveckling. I en global organisation som består av skilda lokala verksamheter tror vi medarbetare kan ha svårt att relatera till den globala organisationen om den inte är förankrad i deras arbete. Medarbetare berättade under intervjuerna hur de har svårt att relatera till det globala Fujitsu och att de upplever verksamheten i Malmö som både osynlig och frikopplad från övriga Fujitsu. Därför blir det svårt för medarbetarna att kommunicera ett globalt varumärke, och om detta är en återkommande trend i flera lokala verksamheter finns risken att avståndet till det globala blir allt större och istället för ett enhetligt varumärke skapas flera lokala. Det måste således finnas en balans mellan central kontroll och lokala anpassningar. Ett sätt att hantera frågor kring samstämmighet kontra lokala tolkningar är enligt Van Riel (1995) att se till att företaget har gemensamma utgångspunkter. Risken om företaget inte har några gemensamma utgångspunkter är att de lokala verksamheternas mål inte har någon bäring i de globala målen. Utifrån vår empiri förstår vi att Fujitsu i Malmö lever efter Fujitsus globala värden, dock har medarbetarna svårt att se kopplingen mellan den globala och lokala verksamheten. Vi menar att för att medarbetare ska kunna kommunicera och leva det globala varumärket, och inte bara den lokala verksamheten, behöver dessa gemensamma utgångspunkter vara meningsfulla för dem samt vara förankrade i deras arbete.

5.3 Mervärdet som utgör varumärket

Det är handlingarna hos människorna inom organisationen som skapar upplevelsen hos de som befinner sig utanför organisationen (Harris, 2007). Därmed bör medarbetare ses som den viktigaste komponenten i varje varumärkesinsats. Det framkom under intervjuerna att medarbetarna på Fujitsu i Malmö ser sig själva som varumärkesförmedlare och att de har ett stort ansvar i detta. Vi menar att medarbetare fyller en viktig roll i att kommunicera varumärket, men de kan inte utgöra *hela* varumärket. Detta blir särskilt tydligt i en konsultorganisation om

konsulternas individuella prestation utgör varumärket och konsulterna väljer att byta arbetsgivare. Vad är det som gör att kunden vill anlita företaget och inte en specifik konsult? Vad är det företaget erbjuder förutom de enskilda konsulternas kompetens? Vi menar att varumärket måste utgöras av något mer än konsulternas kompetens för att kunna bibehållas starkt även om konsulterna lämnar företaget. Det som får människor att välja ett visst varumärke framför ett annat är oftast inte produkten eller tjänsten i sig, utan mervärdet utöver dessa. På en global marknad där flera företag konkurrerar med liknande produkter och tjänster är mervärdet det som särskiljer det specifika företaget och gör att kunder återkommer. För konsultföretag ligger en problematik i att om den enskilde konsulten väljer att lämna företaget kan kunden fortfarande komma att vilja anlita den specifika konsulten. För att undvika detta anser vi att företaget bör tydliggöra vad mervärdet är så att konsulten kommunicerar och säljer in detta och inte bara sig själv. Utifrån vår empiri förstår vi att medarbetarna själva är medvetna om denna problematik och vissa framhöll hur de aktivt försöker hantera denna i sitt arbete genom att lyfta fram företaget och inte bara sin egen kompetens i möten med kunder.

Inledningsvis i denna studie ifrågasatte vi rimligheten i att förvänta sig att varje medarbetare ska agera som en varumärkeskommunikatör. De svar vi fick från våra intervjupersoner gav en samlad bild av att det är rimligt att förvänta sig detta av medarbetare, det vi dock ifrågasätter är huruvida det är rimligt att anta att det lyckas i praktiken. Vi har i vår slutdiskussion lyft fram eventuella hinder för fenomenet att leva varumärket för en konsultverksamhet i en global organisation. Konsultens flexibla och varierande arbetsroll kan leda till en upplevd känsla av dubbel tillhörighet, vilket kan minska identifikation med den egna organisationen vilket i sin tur är ett hinder för att leva varumärket. Vidare har vi diskuterat hur ett glapp mellan en lokal verksamhet och en global organisation kan leda till ett splittrat varumärke, vilket kan leda till att medarbetare istället för att leva och kommunicera det globala varumärket skapar egna lokala varumärken. För att medarbetare ska kunna leva varumärket krävs att det finns ett tydligt kommunicerat varumärke som de kan förhålla sig till. Om detta inte finns är risken att konsulter istället för att kommunicera varumärket säljer sig själva och sin individuella kompetens och företaget blir beroende av konsulten, vilket är problematiskt om konsulten väljer att byta arbetsgivare. Vi har i vår studie lyft fram idealen om den enhetliga organisationen och den aktiva medarbetaren gällande varumärkeskommunikation. Uti-

från vår empiri förstår vi hur fenomenet att leva varumärket är mer komplext än att bara följa dessa ideal. En enhetlig, monofon organisation kan exempelvis gå miste om medarbetares olikheter och ignorera styrkan i att låta medarbetare göra egna tolkningar. Vidare visar studien att det kan finnas ett värde för medarbetaren i att vara en passiv mottagare av företags budskap; ett visst mått av kontroll, i form av riktlinjer för varumärket, behöver inte utesluta att medarbetaren kan vara en aktiv kommunikatör av varumärket.

Denna studie har visat på de särskilda kommunikativa utmaningar som fenomenet att leva varumärket innebär för en konsultverksamhet i en global organisation, och kan ses som ett bidrag till utvecklingen av forskningsområdet. Då detta fenomen är relativt outforskat anser vi att det krävs ytterligare fördjupning inom området. Vår studie har undersökt ett privat konsultverksamhet vilken är en del av en större global organisation och vi anser att det vore intressant att undersöka fenomenet att leva varumärket i flera typer av organisationer, exempelvis inom den offentliga sektorn. Undersökningar av flera specifika fall tror vi är nödvändigt för att utveckla ett mer samlat grepp över komplexiteten kring fenomenet att leva varumärket.

6. Referenser

Ackerman, L. (1998). Secrets of the corporate brand. *Across the Board*, *35*(1), 33-36.

Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, *37*(8), 1101-1123.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology*: *New vistas for qualitative research* (2 uppl.). London: SAGE.

Asha, C.S. & Jyothi, P. (2013). Internal branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal of Contemporary Management Research*, *7*(1), 37-57.

Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, *13*, 19-64.

Aycan, Z., Al-Hamad, A.B., Davis, A., & Budhwar, P. (2007). Cultural orientations and preferences for HRM policies and practices: the case of Oman. *International Journal of Human Resource Management*, *18*(1), 11-32. doi: 10.1080/09585190601068243

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Balmer, J.M.T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, *21*(1), 24-46. doi: 10.1057/bm.2010.46

Balmer, J.M.T. (2001). The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. *Journal of General Management*, *27*(1), 1-17.

Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, *5*(2/3), 133-142.

Bergquist, W. (1993). *The postmodern organization: Mastering the art of irreversible change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, *14*(2), 229–246, doi: 10.1016/j.hrmr.2004.05.004

Bolino, M.C., Klotz, A.C., Turnley, W.H. & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 542-559. doi: 10.1002/job.1847

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.). Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methodology*. (2. uppl.). Oxford: Oxford University Press.

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management, 12*(4), 279-300.

Burr, V. (2001). *An introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.

de Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands.* (3. uppl.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Christensen, L.T. & Cheney, G. (2000). Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game. I M. Schultz, M.J. Hatch & M.H. Larsen (Red.) *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand* (s. 246-274). Oxford: Oxford University Press.

Christensen, L.T., Torp, S. & Firat, A.F. (2005). Integrated marketing communication and postmodernity: an odd couple? *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(2), 156-167. doi: 10.1108/13563280510596961

Christensen, L.T., Morsing, M. & Cheney, G. (2008). *Corporate communications: convention, complexity, and critique*. Los Angeles: Sage Publications.

Cohen, D.J. & Crabtree, B.F. (2008). Evaluative criteria for qualitative research in health care: Controversies and recommendations. *Annals of Family Medicine, 6*(4), 331-339. doi: 10.1370/afm.818

Colville, I.D., Waterman, R.H. & Weick, K.E. (1999). Organizing and the search for excellence: making sense of the times in theory and practice. *Organization*, *6*(1), 129-148.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. och Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, *18*(1), 1-16. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x

Davies, G. & Chun, R. (2003). The Use of Metaphor in the Exploration of the Brand Concept. *Journal of Marketing Management, 19*, 45-71.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

Denzin, N.K. (2001). The reflexive interview and a performative social science. *Qualitative research*, *1*(1), 23-46.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3. uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.

Eysenck, HJ. (1976). 'Introduction' I H.J. Eysenck (Red.) *Case Studies in Behaviour Therapy*. London: Routledge and Kegan Paul.

Fairtlough, G. (2008). Post-bureaucratic organizations. I S. R. Clegg & J. R. Bailey (Red.) *International encyclopedia of organization studies.* (s. 1273–1274). London: Sage.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, *12*(2), 219-245. doi: 10.1177/1077800405284363

Franzén, C. (2009). Tandläkares il(lojalitet) med folktandvården. *Socialmedicinsk tidskrift*, *86*(6), 578-585.

Freidson, E. (1994). *Professional reborn: theory, prophecy and policy*. Cambridge: Polity Press.

Fujitsu. (u.å, a) *Om Fujitsu – Fujitsu Sweden*, Hämtad 2014-02-03, från http://www.fujitsu.com/se/about/

Fujitsu. (u.å. b) *The FUJITSU brand: Fujitsu Global*, Hämtad 2014-02-13, från http://www.fujitsu.com/global/about/brandmanagement/

Fujitsu. (u.å. c) *Fujitsu Vision: Fujitsu Global*, Hämtad 2014-02-13, från http://www.fujitsu.com/global/vision/

Fujitsu. (u.å. d) *Our Corporate Philosophy "FUJITSU way"*, Hämtad 2014-02-13, från http://www.fujitsu.com/global/about/profile/philosophy/

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, Calif: Sage

Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, *15*(2), 102-114. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550123

Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, *35*, 441-57.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. I M. Schultz, M.J. Hatch &

M.H. Larsen (Red.) *The expressive organization* (s.11-36). New York: Oxford University Press.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, *79*(2), 128-134.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, *37*(7/8), 1041-1064.

Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, *5*(4), 201-220. doi: 10.1080/1553118X.2011.605777

Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *Journal of brand management*, *10*(6), 393-402.

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

Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, *35*(3), 22-26.

Jacobsson, K. (2008). Den svårfångade kvaliteten. I K. Sjöberg & D. Wästerfors (Red.) *Uppdrag: Forskning. Konsten att genomföra kvalitativa studier* (s.162-183). Malmö: Liber.

Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. (3. uppl.) London: Kogan Page.

Karmark, E. (2005). Living the brand. I M. Schultz, Y. M. Antorini & F. F. Csaba (Red.) *Corporate branding: Purpose/people/process* (s. 103–124). Fredriksberg: Copenhagen Business School Press.

Kelman H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, *2*(1), 51-60.

Klein, N. (2010). *No logo: no space, no choice, no jobs*. (10-årsjubileum uppl.) London: Fourth Estate.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lather, P. (2004). This is your father's paradigm: Government intrusion and the case of qualitative research in education. *Qualitative inquiry*, *10*(1), 15-34. doi: 10.1177/1077800403256154

van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, *1*, 209-264.

Mael, F. A. & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 103-123.

Mangold, W.G. Miles, S.J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, *50*(5), 423-433. doi: 10.1016/j.bushor.2007.06.001

Mayrhofer, W., Strunk, G. & Meyer, M. (2003). Gruppenidentität, I A. Martin (Red.) *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen* (s. 197-209). Stuttgart: Kohlhammer

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1543–1567.

Motion, J. & Leitch, S. (2002). The technologies of corporate identity. *International Studies of Management and Organization*, *32*(3), 45-64.

Oakes, P. & Turner, J.C. (1986). Distinctiveness and the salience of social category memberships: Is there an automatic perceptual bias towards novelty? *European Journal of Social Psychology*, *16*(4), 325-344.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, Mass.: Lexington Books.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage

von Otter, C. (2006). Inledning: Om ledarskap för medarbetarskap. I C. Von Otter (Red.) *Ledarskap för fria medarbetare* (s. 11–26). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review or the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, *26*(3), 513-563.

Punjairsi, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*. *15*(1), 57-70. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550110

Punjairsi, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, *7*(4), 407-424. doi: 10.1080/15332660802508430

Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management, 20*(2), 209-226. doi: 10.1108/09564230910952780

Raj, A. & Jyothi, P. (2011). Internal branding: Exploring the employee perspecetive. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, 3*(2), 1-27.

van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2. uppl.) San Francisco: Jossey-Bass.

Schultz, M. (2005). A cross-disciplinary perspective on corporate branding. I M. Schultz, Y. M. Antorini & F. F. Csaba (Red.) *Corporate branding: Purpose/people/process* (s. 103–124). Fredriksberg: Copenhagen Business School Press.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen.* Lund: Lund University.

Tengblad, S. (2006). Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies, 43*(7), 1437–1461. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x

Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*. Rapport. Skövde: Högskolan i Skövde.

Thomas, J., & Griffin, R. (1983). The social information processing model of task design: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 8, 672-682.

Thomsson, H. (2000). *Reflexiva intervjuer.* Lund: Studentlitteratur.

Vallas, S. P. (1999). Rethinking post-Fordism: The meaning of workplace flexibility. *Sociological Theory*, *17*(1), 68–101.

Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations. *Administrative Science Quarterly, 40*, 228-255.

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Østbye, H., Knapskog, K., Helland, K. & Larsen L.O. (2004). *Metodbok för medievetenskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrundsinformation

Berätta om din yrkesroll på Fujitsu och hur en vanlig dag på jobbet ser ut för dig.

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Medvetenhet om organisationens uppdrag och riktning

Hur skulle du beskriva Fujitsus uppdrag och mål som organisation?

Vad skulle du säga särskiljer Fujitsu från era konkurrenter?

Känner du att du kan påverka och bidra till företagets mål?

- Om ja, på vilket sätt?
- Om nej, varför inte?

Skulle du säga att ni arbetar efter egna mål i Malmö eller arbetar ni efter Fujitsus globala mål?

Organisationens värden och vision

Vilka värden skulle du säga att Fujitsu står för?

Vilken betydelse fyller dessa värden i ditt vardagliga arbete?

Känner du att de värden som kommuniceras externt, mot kunder och intressenter, speglar ert dagliga arbete?

- Om ja, på vilket sätt?
- Om nej, varför inte? Finns det andra värden som ni skapar gemensamt i organisationen istället?

När pratar ni om värden, vision och liknande? I vilka forum sker dessa diskussioner?

- Finns det en aktiv dialog kring värden i organisationen?
  - – Om ja, hur ser denna dialog ut?
  - – Om nej, varför tror du att denna dialog saknas? Skulle du önska att det fanns mer diskussion kring värden?

Tycker du det är viktigt att organisationens värden stämmer överrens med den enskilde medarbetarens värden? Varför/Varför inte?

Image

När du är ute på uppdrag, vilka reaktioner möter du om Fujitsu? Vilken bild upplever du att kunder har av ert företag?

Hur vill du att Fujitsu ska uppfattas?

Medarbetaren och varumärket

Känner du till begreppet medarbetarskap? Vad betyder det för dig?

Skulle du säga att det finns en gemensam uppfattning bland er medarbetare om vad Fujitsu står för?

- Tycker du att det är viktigt att det finns en gemensam uppfattning om Fujitsu? Varför/Varför inte?

I vilken utsträckning identifierar du dig med Fujitsu?

- Om inte, vad skulle krävas för att du skulle känna dig mer som en del av Fujitsu?
- Om du skulle träffa någon som frågar vad du jobbar med, skulle du då säga att du jobbar på Fujitsu eller att du jobbar som projektledare?

I vilken utsträckning känner du dig känslomässigt engagerad i Fujitsu?

- Hur påverkas du till exempel av företagets medgångar och motgångar?
- Om du till exempel är på en middagsbjudning med dina vänner och Fujitsu kommer på tal, känner du har ett ansvar i att tala väl om företaget eller undviker du helst att tala om företaget privat?
- Finns det något som skulle kunna göra dig mer engagerad i Fujitsu? (**Till befattningar med mer ansvar**: Gör ni något för att få medarbetarna här i Malmö mer engagerade i Fujitsu?)
- Tycker du att det är viktigt att känna en stark koppling till och ett stort engagemang för det företag man arbetar på? Varför/Varför inte?

Som konsult tillbringar man mycket tid i andra organisationer, tror du att det påverkar din relation till Fujitsu? På vilket sätt i så fall?

- Hur ofta träffar du dina medarbetare på Fujitsu?

(**Ej till befattningar med mer ansvar**) Hur ser du på din roll i att förmedla Fujitsus varumärke till kunder och andra intressenter?

- Vilket ansvar skulle du säga att varje medarbetare har när det gäller att kommunicera varumärket?

- Är det tydligt uttalat vilken roll du som medarbetare har i detta? Finns det till exempel uttalade förväntningar på hur du kan bidra till varumärket? Tycker du att du fått det förmedlat?

Anser du att det är viktigt med tydliga riktlinjer för varumärket, vad det innebär osv.? Varför/varför inte?

(**Till befattningar med mer ansvar:** Hur och när kommunicerar ni med medarbetarna om varumärket?)

(**Till befattningar med mer ansvar:** Var inom företaget anser du att ansvaret ligger för varumärket?)

(**Till befattningar med mer ansvar:** Hur ser du på medarbetarens roll i varumärket?)