



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH29

Examensarbete i Marknadsföring
på kandidatnivå

HT 2014

Personal branding – *möjlighet* eller *krav*?

En studie om svenska företagsledares personliga varumärke

Författare:

Niran Ahmad 921103-
Justus Jahja 910220-
Magnus Skog 910424-

Handledare:

Jon Bertilsson

Sammanfattning

Examenarbetets titel: Personal branding – möjlighet eller krav?

Seminariedatum: 2015-01-15

Ämne/kurs: FEKH29 Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Magnus Skog, Justus Jahja, Niran Ahmad

Handledare: Jon Bertilsson

Nyckelord: Sociala medier, varumärke, företagsledare, finansiellt resultat

Syfte: Uppsatsens syfte är att i en explorativ ansats få fram samspelet mellan svenska företagsledares personliga varumärke och deras företags varumärke.

Metod: Vi har genomfört semistrukturerade kvalitativa intervjuer med utgångspunkt i hermeneutik. Vår vetenskapliga ansats har varit av en abduktiv karaktär vilket innebär att vi kombinerar befintlig litteratur med våra intervjuer för att på så sätt kunna generera nya insikter i ämnet.

Teoretiska perspektiv: Vi har använt oss utav såväl teorier som specifikt gäller företagsledares personliga varumärke, som mer allmängiltiga sociologiska teorier såsom Halo-effekten. Vi har dessutom redogjort för vissa centrala teorier kring hur ett adekvat personal brand ska skapas och vårdas.

Empiri: Empirin till denna uppsats bygger på 4 djupintervjuer av företagsledare vid mindre företag i Sverige. Intervjuerna spelades in och varade i ca 30 minuter.

Resultat: Efter att ha analyserat vår empiri med hjälp av teorierna vi har använt oss utav har vi funnit två övergripande beståndsdelar som är centrala för begreppet personligt varumärke. Dessa är legitimitet och kongruens. Dessa beståndsdelar behöver anpassas efter bransch och storlek på företaget. I denna del ger vi även råd till andra företagsledare i Sverige om hur de kan resonera kring och vårda sitt personliga varumärke. Vi ger i denna del även förslag till vidare forskning som kan ske inom ämnet personal branding.

Abstract

Title: Personal branding – opportunity or necessity?

Seminar date: 2015-01-15

Course: FEKH29 Business administration: Degree Project in Marketing, Undergraduate Level, 15 hp.

Authors: Magnus Skog, Justus Jahja, Niran Ahmad

Advisor: Jon Bertilsson

Key words: Social media, brands, Ceo, financial result

Objective: The objective of this thesis is to in an explorative approach obtain the interplay between Swedish business leaders' personal brand and their corporates` brand.

Method: We conducted semi-structured qualitative interviews on the basis of hermeneutics. Our scientific approach has been of an abductive nature in which we combine existing literature with our interviews in order to generate new insights regarding the subject.

Theoretical perspectives: We have used both theories that relate specifically to business leaders' personal brand as well as more general sociological theories such as the Halo effect. We have also presented some key theories about how to adequately create and take care of a personal brand.

Empiricism: The empirical data for this paper are based on four in-depth interviews of managers at smaller companies in Sweden. The interviews were recorded and lasted about 30 minutes.

Results: After analyzing our empirical work with help from the theories we have applied throughout the thesis, we have found two main components that are central to the concept of personal branding. These are legitimacy and coherence. These elements are dependent of the industry in which the company operates as well as the size of the company. In this part we also give suggestions for further research that can be done within the topic personal branding.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problematisering och tidigare forskning.....	8
1.3 Vår forskning och positionering.....	9
1.4 Frågeställning.....	10
1.5 Syfte.....	10
1.6 Disposition.....	10
1.7 Avgränsningar.....	11
2. Metod.....	12
2.1 Val av ämne.....	12
2.2 Ansatser vid Företagsekonomiska undersökningar.....	12
2.2.1 Val av kvalitativ forskningsmetod.....	13
2.2.2 Hermeneutiskt tolkningssätt.....	14
2.3 Primärdata.....	14
2.3.1 Kvalitativa intervjuer.....	14
2.3.3 Urval av studieobjekt.....	15
2.3.4 Genomförande av intervjuer.....	16
2.4 Sekundärdata.....	16
2.5 Trovärdighet och äkthet.....	16
3. Teori.....	19
3.1 Halo-effekten.....	19
3.2 Vd-varumärkesmodellen.....	20
3.2.1 CEO Brand Identity.....	21
3.2.2 CEO Brand Image and Reputation.....	22
3.2.3 CEO Positioning.....	22
3.2.4 CEO Brand Equity.....	23
3.3 Peter Montoyas riktlinjer för lyckad personal branding.....	23
3.4 Word of Mouth.....	23
3.5 Du - ett varumärke.....	24
4. Empiri och analys.....	25

4.1 Varumärkeslegitimitet.....	25
4.1.1 Medvetenhet kring sitt personliga varumärke.....	25
4.1.2 Varumärkena och dess synbarhet	26
4.1.3 Varumärkeslegitimitet kopplat till ekonomisk resultat.....	30
4.1.4 Betydelsen av personal branding i framtiden	32
4.2 Varumärkeskongruens	34
4.2.1 Kongruensen mellan det personliga varumärket och företagets varumärke.....	34
4.2.2 Medvetenheten kring kongruensen mellan det personliga varumärket och företagets varumärke	36
5. Slutsats	39
5.1 Förslag till vidare forskning.....	41
6. Litteraturförteckning.....	42
7. Appendix.....	47
7.1 Frågeschema till VD-intervjuer med Emil, Richard, Isolina och Arash.....	47

Definition av termer och begrepp

- **Företagsledare:** Begreppet företagsledare beskriver den person som driver ett företag och är högst ansvarig för företagets dagliga verksamhet. Vi har i vår uppsats likställt företagsledare med begreppet VD, det vill säga verkställande direktör.
- **Varumärke:** Ett varumärke är en immateriell tillgång som fångar in någots eller någons goodwill och image. (Bernitz Andersson 2014). När det kommer till företag fungerar varumärken som ett lagligt patent och kan vara värt stora summor pengar när det kommer till stora företag. När det kommer till personliga varumärken så är inte detta något som skyddas av att man tar patent på sitt personliga varumärke. Dock är ens identitet skyddad enligt lagen vilket i viss mån då fungerar på samma sätt som ett patent.
- **Sociala medier:** Med sociala medier menas webbplatser där människor kan interagera socialt på en virtuell nivå. Exempel på detta är *LinkedIn* - en plattform för interaktion mellan företag och privatpersoner, där CV och tidigare erfarenheter kan delas. Denna plattform kan med fördel användas i rekryteringssammanhang. *Twitter* - en kommunikationssida och applikation, där man kan dela med sig av sina tankar till människor runt omkring sig via kortare meningar på maximalt 140 tecken. *Facebook* - världens största kommunikationsnätverk med över 1 miljard registrerade användare (Statista 2014), tänkt för att förenkla kontakten mellan människor över hela världen. *Instagram* - en av världens ledande applikationer för kommunikation i bildform, att använda som en typ av "bilddagbok".
- **Finansiellt resultat:** Resultat tar vanligtvis hänsyn till ett företag eller en verksamhets differens mellan intäkter och kostnader, som i sin tur kan vara positivt eller negativt. När vi i denna uppsats berör detta begrepp så är det i termer av att företagsledarens personliga varumärke kan ha inverkan på framförallt intäktsdelen och därmed i förlängningen även på företagets finansiella resultat.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

“Be Yourself, Everyone Else is Already Taken.” – Oscar Wilde

Branding, eller konceptet att ha ett varumärke har varit ett återkommande fenomen genom vår historia. Så tidigt som 2250 f.kr finns det historiska bevis från Indusdalen för att branding har använts (Moore & Reid 2008).

Begreppet “personal brand” är dock något som vuxit fram de senaste decennierna och blivit populärt att undersöka under de senaste åren. Begreppet innebär att även personer kan ses som varumärken. Även om det kan kännas som en självklarhet idag att även personer kan ses som varumärken, så var det först år 1997 som Tom Peters belyste värdet av ett “personal brand” i sin artikel “A brand called you”. Efter intågen av sociala medier och i takt med att betydelsen av dessa ökat, har det blivit allt viktigare att profilera sig via dessa för att stärka sitt egna personliga varumärke. Internetstatistik gör årligen undersökningar om svenskarnas internetvanor och 2013 kom de fram till att svensken i snitt använder sig av sociala medier 3 timmar om dagen, 50 % av svenskarna finns på Facebook, och varje månad så besöker 1 miljon LinkedIn, 1,5 miljoner Instagram och en halv miljon twitter (Olle Findahl 2013).

Personal branding, eller personligt varumärke, är ett fenomen som återfinns inom väldigt många och väldigt olika områden i vårt samhälle idag. Effekten av detta är något som kan påverka även när det kommer till uppfattningen av hela nationer, till och med länder av USAs dignitet. Den 20 januari 2009 tillträdde Barack Obama som president efter ett 8 år långt styre med George W Bush. Obama hade marknadsfört sig själv i sin kampanj med ord som “Change” och “Yes We Can” och detta ledde till att han lyckades placera sig i mångas medvetande som någon som stod för förändring till det bättre.

Från år 2008 till 2009 ökade USAs popularitet i genomsnitt med 31 % bland länder i en globalt utförd studie. Den verkligt stora skillnaden i USA mellan dessa åren var att de bytte från president Bush till president Obama. Detta skedde innan Obama hade hunnit genomföra några stora reformer vilket talar för att USA:s popularitet ökade som ett resultat av hur Obama hade lyckats placera sig i medvetandet hos människor genom sin image och inte genom vad USA faktiskt gjorde eller förändrade. Detta visar på kärnan i personal brandings betydelse (Pew research 2013).

Personal branding är även tätt förknippat med begreppet “celebrity endorsment”, där företag tar hjälp av kända personer i sin marknadsföring, för att på så sätt stärka sitt eget varumärke och öka försäljningen. När Volvo släppte en reklamfilm tillsammans med Zlatan i februari 2014 så blev den omedelbart en viral succé och har i skrivande stund över 5 miljoner visningar på Youtube. Volvo drar kopplingar mellan reklamfilmen och att försäljningen av personbilar ökade med 8,6 procent i februari 2014 samt med hela 50 procent i segmentet “cross country”, dvs. Deras XC-sortiment där Zlatans reklamfilm marknadsförde Volvo XC70 (Nyhetsbyrån Six 2013).

Men det område som idag förknippas starkast med personal branding är förmodligen inom företagsvärlden. Karismatiska företagsledare såsom Steve Jobs och Sir Richard Branson känns i det närmaste som synonyma med sina livsverk i form av företagen Apple och Virgin Group. Denna koppling känns extra stark med tanke på att dessa herrar även grundade företagen i fråga, men även företagsledare och då ofta VD:n för företaget förknippas ofta starkt med företagets varumärke. Detta har lett till ytterligare forskning i ämnet och ett begrepp som skapats med bakgrund av detta är "CEO brand", det vill säga VD:ns personliga varumärke, som introducerades av Bendisch, Larsen och Trueman (2008).

1.2 Problematisering och tidigare forskning

Flera studier har visat på vilken roll företagsledarens personliga varumärke spelar för företagets image och resultat. Bland annat Burston Marsteller (2006) visade att 47 % av allmänhetens uppfattning om ett företag beror på företagsledarens, det vill säga VD:ns rykte. Vidare så visade en studie av Nguyen-Dang (2005) att företag med företagsledare som genererar ett stort mediautrymme troligen kommer att prestera 8 % bättre än de företag vars företagsledare genererar ett litet mediautrymme. Även en studie av Bell (2003) visar på ett samband i linje med detta och fann då att företagsledarens personliga varumärke kan påverka ca 20 % av företagets finansiella resultat.

En VD:s personliga varumärke kan även ha en negativ inverkan på ett företag. Exempelvis om företagsledarens personliga varumärke inte stämmer väl överens med företagets varumärke vilket då leder till att marknaden uppfattar en inkonsistens däremellan (Balmer and Greyser 2006).

Ovanstående fakta gör att författarna av denna uppsats tror att detta är ett område inom vilket vidare forskning är av stor betydelse, speciellt med tanke på att personal branding är en tämligen ny företeelse, liksom sociala medier som mycket av dagens personal branding sker genom. Även om forskningen om betydelsen av företagsledarens personliga varumärke har ökat på senare år har dock majoriteten av referenser till personal branding funnits att hitta i populärpressen. Dessutom verkar många företagsledare själva inte anse att personal branding eller sociala medier är av någon vidare betydelse för dem. Vid en undersökning utförd 2013 av företaget Chef tillfrågades 500 personer om de anser det viktigt att vara aktiva på sociala medier och 42 %, alltså mindre än hälften, ansåg detta vara viktigt eller väldigt viktigt (Fleur 2013).

Vi vill med hjälp av kvalitativa intervjuer med företagsledare för mindre företag i Sverige få djupare insikt i deras inställning kring ämnet. Vi kommer bland annat fråga varför de tror eller inte tror att personal branding är viktigt för företagets image och resultat, om de har en medveten strategi i ämnet och hur de tror att utvecklingen kommer att se ut framöver.

Vi har hittat tidigare forskning om ämnet i form av främst vetenskapliga artiklar men även böcker som oftast berört begreppet "personal branding" i stort, vanligtvis utan

direkt koppling mellan det personliga varumärket hos företagsledaren och företagets image.

En artikel vi använt oss för i syfte att få förståelse för begreppet "CEO-Branding" är skriven av Bendisch, Larsen och Trueman (2008) där VD:ns personliga varumärke undersöks i förhållande till den rådande uppfattningen av företaget. Denna artikel är mycket bra för att få en grundläggande bild för kopplingen mellan företagsledarens personliga varumärke och företagets image och ger ett bra ramverk för vår undersökning, men är baserad på undersökningar genomförda på storföretag med USA som utgångspunkt och säger därför ganska lite om kopplingen för mindre företag i Sverige.

Vidare har vi tagit del av en studie genomförd på stora företag med i genomsnitt 63 000 anställda i 39 olika europeiska länder som undersöker det faktum att VD:ns personliga varumärke och främst om dennes förmåga att kommunicera, är allt viktigare för hur framgångsrikt ett företag är (Zerfass, Vercic och Moreno 2013). Bland annat så anser 90,5% av de tillfrågade anställda att VD:ns personliga varumärke spelar in när det kommer till hur framgångsrik organisationen är (Sveriges kommunikatörer 2014).

Även denna studie är relevant för att få en djupare förståelse för kopplingen mellan VD:ns och företagets varumärke, men fokus ligger här främst i kommunikationsdelen av en VD:s arbete, vilket vi inte kommer lägga någon större vikt vid. Denna studie är dessutom också baserad på storföretag, vilket är av mindre relevans för oss även om Sverige ingår bland de länder studien genomförts i och kan ses som en fördel för oss i vårt arbete.

Vi har även studerat en Masteruppsats skriven vid Lunds Universitet år 2003 som undersökt kopplingen mellan en företagsledares rykte och företagets rykte vid en ledarskandal. Uppsatsen gav oss även inblick i en studie gjord av Burson Marsteller (2003) som undersöker företagsledarens betydelse för företagets förtroendekapital (Kukavica, Mägerle 2003). Denna mastersuppsats och tillhörande studie är till hjälp för oss i vår strävan att se kopplingen mellan VD:n och företagets rykte men ansatsen till frågeformuleringen är av annan karaktär, där författaren istället undersöker den negativa kopplingen mellan företagsledare och företagets rykte vid ledarskandaler och studien är även gjord på svenska storföretag.

Sammanfattningsvis så har tidigare forskning ofta baserats på storföretag och säger inte särskilt mycket om hur det ser ut för mindre företag. De har även ofta utgått ifrån flera olika länder såsom USA m.fl. samt studier på flera europeiska länder såsom i fallet med Communicator Monitor undersökningen, vilken utgick ifrån 39 olika länder. Slutsatser ifrån detta tidigare existerande forskningsmaterial kan därför inte direkt kopplas till mindre svenska företag, vilket vi avser att göra.

1.3 Vår forskning och positionering

Vår intention med denna studie ligger i att försöka undersöka hur företagsledare ser sitt personliga varumärke och deras syn på kopplingen mellan detta och företagets image för mindre företag i Sverige. Denna position anser vi inte har intagits tidigare i de studier vi undersökt, utan fenomenet har nästan uteslutande förekommit i större

sammanhang såsom större länder eller en kombination av många länder samt för betydligt större företag. Vi har även gjort en ansats att undersöka vår frågeställning med ett antal svarspersoner som själva innehar VD-positioner på olika företag, för att på så sätt få ytterligare en infallsvinkel till skillnad från tidigare undersökningar som ofta utgått ifrån övriga anställda på företagen och personer i lägre chefspositioner och inte direkt ifrån huvudpersonerna, i form av företagsledarna själva.

1.4 Frågeställning

Hur samspelar företagsledares personliga varumärke med företagets varumärke vid mindre företag i Sverige och vilka faktorer är viktiga beståndsdelar i detta samspel?

1.5 Syfte

Uppsatsens syfte är att i en explorativ ansats undersöka samspelet mellan svenska företagsledares personliga varumärke och deras företags varumärke samt i vilken utsträckning de arbetar för att förmedla sitt personliga varumärke.

1.6 Disposition

Vår uppsats kan delas in i tre delar och består då av *inledning, avhandling och avslutning*.

1. Inledning

I denna del går vi igenom bakgrunden till vår uppsats samt ämnen som syfte med vår uppsats, vilken frågeställning vi vill ge svar på, metoder vi har genomfört studien med samt relevant teori som vi har använt oss av i vår uppsats.

2. Avhandling

I denna del presenterar vi den empiri vi samlat in via våra kvalitativa djupintervjuer med företagsledarna genom att presentera deras svar på våra intervjufrågor och tillhörande diskussion samt analyserar detta.

3. Avslutning

Den tredje och sista delen består av slutsatser som vi drar från de tidigare delarna. Vi kommer även att presentera förslag till vidare forskning samt försöka ge råd till företagsledare om hur de kan agera i framtiden gällande sitt personliga varumärke.

1.7 Avgränsningar

Vi har i vår uppsats valt att avgränsa oss till mindre företag i Sverige. Vi har valt denna ansats då de studier som gjorts i ämnet personal branding inom företagsvärlden ofta har utförts på större företag som exempelvis communication monitors surveyundersökning från 2013 som genomfördes på företag med i genomsnitt 67 000 anställda.

Vi har även valt att inte fråga några anställda utan direkt fråga företagsledare för att på så sätt kunna få deras perspektiv på situationen. Även här gäller att flera andra studier använt en annan ansats och återigen så kan vi använda communication monitors undersökning som exempel för att illustrera detta, då de endast frågade mellanchefer och de anställda vid företagen och inte företagsledarna själva. I mån av tid och tillgång till företagsledare att intervjua har vi valt att intervjua 4 företagsledare. Vi har då valt att intervjua en VD på Lunicore med 60 anställda, VD:n på Nasher med 1 anställd och skiftande antal projektanställda konsulter, VD:n för Isolina Property Branding med en fast anställd och skiftande antal projektanställda samt en enskild företagare med företaget Arash Daniel Fahmi.

2. Metod

I detta avsnitt kommer vi att presentera vår vetenskapliga ansats som vi baserar studien på. Vidare kommer även datainsamlingsmetoder att diskuteras och kritisk granskas eftersom studien är utförd med kvalitativa intervjuer. Vi kommer även att under detta avsnitt diskutera källor och hålla ett kritiskt förhållningsätt gentemot dessa.

2.1 Val av ämne

Personal branding är ämnet vi valt att fokusera på i denna uppsats. Rättare sagt är att vi vill fokusera på hur mindre företags VD:s personliga varumärke och företagets varumärke samspelar. Idén uppkom inte direkt utan det var en organisk process inom gruppen där vi bollade idéer och till slut så kom vi fram till ett enligt oss mycket intressant ämne. Vi valde att fokusera på mindre företag eftersom ca 94 % av alla bolag i Sverige enligt SCB företagsdatabas (2013) har mellan 0-49 anställda.

Anledningen till att vi valt att satsa på mindre företag i denna uppsats är också för att försöka avgränsa och anpassa arbetet så att vi lägger oss på en lagom nivå eftersom vi har en begränsad tid att testa vår vetenskapliga ansats. Dessutom såg vi att det finns en kunskapslucka där forskning inom området till stor del endast täcker stora multinationella företag, vi tycker att kunskapsluckan borde fyllas då många personer runt om i Sverige kan ha nytta av detta. Vi tror även att vår metod kan appliceras på andra, mindre företag i Europa med viss modifiering.

2.2 Ansatser vid Företagsekonomiska undersökningar

För att kunna tillföra och täcka en kunskapslucka inom personal branding i denna uppsats krävs det att vi samlar in ny och relevant empiri. För att samla in ny empiri finns det huvudsakligen två forskningsstrategier, Kvantitativ- och kvalitativ metod, dessa metoder skiljer sig åt i hur man samlar in information enligt Alvesson och Sköldberg(2008). Bryman & Bell (2008) illustrerar skillnaderna mellan kvalitativa och kvantitativa metoder genom att visa på 3 områden där de kan skilja sig åt. Dessa är om: 1. Det är en deduktiv teoriprövning eller en induktiv teorigenerering 2. Forskningen följer en naturvetenskaplig modell eller ett tolkande synsätt och 3. Om det rör sig om objektivism eller konstruktionism. Deduktion handlar i grunden om att en teori om något redan existerar och sedan används undersökningar, experiment och liknande för att visa på att teorin stämmer. Detta genomförs generellt sätt genom att en teori finns, sedan formas hypoteser kring teorin, efter det samlas data in, detta leder i sin tur till ett resultat och då bekräftas eller förkastas hypoteserna man formulerade tidigare. Sedan presenteras vad man kommit fram till genom en omformulering av teorin (Bryman & Bell 2008). Induktion är motsatsen till detta. Vid induktion försöker man istället generera en teori med hjälp av att samla in information.

Beroende på om det är en induktiv eller deduktiv ansats som bedrivs vid forskningen så skapas ett tolkande synsätt vid kvalitativ forskning och en naturvetenskaplig modell vid kvantitativ. Vidare så genererar kvalitativ forskning ett konstruktivistiskt förhållningssätt medan kvantitativ forskning genererar ett objektivistiskt. Skillnaderna här i stort är att

den kvantitativa forskningen försöker få fram objektiva sanningar som genom exempelvis statistisk data kan styrkas. Den kvalitativa forskningsansatsen försöker istället tolka den sociala verkligheten och menar att denna är något som ständigt skapas av de individer som berörs (Bryman Bell 2008).

2.2.1 Val av kvalitativ forskningsmetod

I denna uppsats anser vi att en kvalitativ metod är lämpligast då vi anser att det kommer ge uppsatsen en djupare förståelse och rikare empiri. Fördelen med en kvalitativ metod för oss framför en kvantitativ metod, är att vi kommer få en djupare förståelse som vi inte tror skulle vara möjlig med en kvantitativ metod. Vidare anser vi också att det blir enklare att täcka den kunskapslucka som finns och dessutom tillföra något nytt till forskningen inom området med vår kvalitativa analys.

Alvesson och Sköldberg (2008) nämner abduktion som en alternativ förklaringsmodell. Abduktion är en sorts blandning mellan induktion och deduktion, där induktion i stora drag utgår från empirin och deduktion utgår från teorin. Däremot har abduktion induktion som utgångspunkt utan att avvisa redan befintlig teori. Genom att använda abduktion kan vi samla in vår egen empiri men även ta hänsyn till forskning som gjorts inom området och därmed sätta den rådande teorin på prov och analysera den för att hitta en så kallad djupare struktur inom uppsatsens frågeställning. Med hjälp av abduktion kan vi därmed minska risken att missa viktig empiri eftersom det deduktiva inte avvisas och därmed öka vårt bidrag till att täcka den rådande kunskapsluckan inom forskningsområdet.

Eftersom företagsledare har mycket att göra och har ont om tid så blir det svårt att samla in tillräckligt material för att det ska kunna vara statistiskt säkerställda skillnader. Därför tror vi att kvalitativa intervjuer med några VD:ar är att föredra och det är just kvalitén på intervjuerna som spelar störst roll i detta fall och att på så sätt få en rik och uttömmande empiri. Därför anser vi att färre längre intervjuer kommer ge oss en större förståelse och en rikare empiri så att vi kan fylla den existerande kunskapsluckan.

Vi ljudinspelar alla intervjuer vilket ger oss fördelen att lyssna på intervjuerna i efterhand så att vi inte missar värdefull information som annars skulle gått förlorad eller som vi inte hade förstått. Detta ger dessutom vår empiri en större trovärdighet och risken för att viktiga delar eller att svar utelämnas minimeras drastiskt med ljudinspelningarna. Genom att erhålla mer empiri utifrån färre antal respondenter med syfte att se hur VD:ns personliga varumärke påverkar företagets varumärke i mindre företag är kvalitativa intervjuer en fördel för att på så sätt se hur VD:n ser på hur deras personliga varumärke påverkar företaget och vice versa. Vi får på så sätt en subjektiv bild av respondenterna som vi sedan objektivt kan granska och analysera med befintlig forskning men dessutom tillföra egna synpunkter och tillägg, vilket skulle vara svårt med en mer kvantitativ metod.

2.2.2 Hermeneutiskt tolkningsätt

Vid uppsatsskrivande läggs stor vikt vid att tolka olika litterära källor och dessutom att samla in relevant empiri. Därför gäller det enligt Alvesson & Skoldberg (2008) att inte att färgas av författare och respondenter utan att hänsyn tas till helheten och att helheten tar hänsyn till delarna, detta utgör fundamentet i hermeneutiken.

Som tidigare nämnts används i denna uppsats kvalitativa intervjuer vilket bidrar till att respondenterna får tala fritt utifrån deras kunskap och erfarenheter, vilket innebär att den empiri vi samlar in är präglad av personlig subjektivitet. Eftersom vår uppsats bygger på respondenternas svar så inkluderar vi deras värderingar i arbetet, vilket gör arbetet lite paradoxalt, som Alvesson & Skoldberg (2008) beskriver på sid. 193 "*Delen kan endast förstås utifrån helheten och helheten endast ur delarna.*"

Hur löser vi då den paradoxala situation som uppstår? Alvesson & Skoldberg menar att man ska börja i en ända och sedan försöka sätta den i ett helhetsperspektiv eller vice versa och genom detta skapa sig en djup förståelse och dessutom att hålla forskningen på en så objektiv nivå som möjligt. I denna uppsats har vi vid intervjuer alltid tagit hänsyn till helheten men vi har aldrig gått ifrån att delen kan förändra helheten. Detta innebär att vi försöker samla in empiri (delen) som vi tolkar mot den bild som vi bildat oss (helheten) genom att läsa diverse litteratur och artiklar för att försöka hitta nya rön inom personal branding och på så sätt täcka kunskapsluckan. Detta blir ett samspel mellan den rådande uppfattningen och den empiri vi samlat in och detta leder till att förståelsen och analysen av empirin blir både djupare och dessutom rättvis.

2.3 Primärdata

2.3.1 Kvalitativa intervjuer

Insamling av primärdata sker genom kvalitativa intervjuer. Skillnaden mellan att samla in primärdata med kvalitativ eller kvantitativ metod är att den kvalitativa metoden är mindre strukturerad än den kvantitativa. I denna uppsats har vi värderat alternativen och kommit fram till att vi önskar oss en lite mer ostrukturerad metod då det ger oss mer utrymme till att dyka djupare i ämnet och att vi på så sätt kommer få en djupare förståelse för fenomenet, vilket kommer bidra till att vår analys blir djupare.

Det finns enligt Bryman & Bell två olika intervjuformer inom den kvalitativa metoden vilka är ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Ostrukturerad intervju är som det låter en intervju där respondenten får tala fritt och där intervjuaren har ett manus som är ganska svagt och där få frågor ställs för att på så sätt främja långa, ingående svar av respondenten. Därför har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer som karaktäriseras av att intervjuaren har ett frågeschema med frågor som denne vill fråga men att det även finns rum för att respondenten själv får tala fritt. Detta anser vi vara fördelaktigt då vi kan presentera vår frågeställning och dessutom försöka få respondenterna att prata mycket om ämnet vi vill beröra i denna uppsats, men även att respondenten får tala fritt. Vi försöker att inte leda intervjun för mycket så att inget material och kunskap hos respondenten har gått förlorat. Vi vill att respondenten ska ge

sin subjektiva bild på ämnet och att denne ska kunna djupt reflektera över ämnet, vilket ger intervjuerna ett större djup enligt Bryman & Bell (2013).

2.3.3 Urval av studieobjekt

Vi har valt att använda oss av de kontakter vi har, eftersom det generellt kan vara svårt att få tag på VD:ar och genom dem har vi försökt få till en så kallad snöbollseffekt enligt Bryman & Bell (2013). En snöbollseffekt fungerar på så sätt att vi intervjuar en person som sedan rekommenderar oss vidare till en annan person som de tycker passar. På det sättet har vi fått nya respondenter. Vi har även tagit geografisk hänsyn då vi inte har resurserna eller tiden att åka till exempelvis Stockholm för en intervju, därför har vi valt att intervju företag och VD:ar i Skåne-regionen. Vi har dessutom försökt täcka in olika branscher i så stor utsträckning vi kunnat, för att få en så nyanserad bild som möjligt av verkligheten, då personliga varumärken kanske inte är så viktigt i vissa branscher men i andra är det kanske helt nödvändigt. Därför är det intressant att även få olika synvinklar från flera olika branscher vilket också kommer ge uppsatsen en större bredd och djup.

Vi har valt att intervju 4 personer i VD-positioner för olika företag, nedan kommer en kort redogörelse för dessa personer och företagen de styr.

1. Den första personen vi valt att intervju är Emil Eriksson. Emil är 26 år gammal och arbetar som VD för det lundabaserade företaget Lunicore. Lunicore har 60 anställda, ett antal av dessa är fast anställda och resterande är konsulter i form av toppstudenter ifrån Lunds Universitet. Dessa studentkonsulter jobbar med olika konsultuppdrag för företag precis som vilka andra konsulter som helst, med skillnaden att de ännu inte är utexaminerade och tar därför inte lika hög ersättning som konsultbranschen i övrigt. Företagsformen för Lunicore är aktiebolag.
2. Den andra personen är Isolina Fedel. Isolina är 21 år gammal och leder sitt andra företag: Isolina Property Branding efter att tidigare ha grundat ett företag inom kosmetikbranschen. Hennes nuvarande företag har inga fasta anställda mer än henne själv, utan anställer projektanställda efter behov under projektarbetet. Isolina Property Branding är ett aktiebolag och arbetar med att skapa varumärkeskoncept för olika byggnader i form av bland annat bostäder och hotell så att de lättare ska kunna säljas till ett högre pris.
3. Den tredje personen är Richard Bibby som leder företaget Nasher, som är ett aktiebolag. Richard är 55 år gammal och är själv den ende fast anställde men tar in extern hjälp av konsulter löpande och har ca 2-5 verksamma konsulter ständigt aktiva. Nasher arbetar med att framställa och tillhandahålla IT-lösningar för offentlig sektor inom vård och omsorg. Det ska också nämnas att Richard svarade på engelska, så vi försökte översätta alla citat med så precisa termer som möjligt.
4. Den fjärde personen är Arash Fahmi Vahid som leder den enskilda firman Arash Daniel Fahmi inom musikindustrin. Arash är 22 år gammal och jobbar som musikproducent, manager och DJ. Han har i dagsläget inga anställda, utan producerar musik, ofta i sällskap med andra låtskrivare och producenter. Nyligen arbetade Arash med världsrenommerade låtskaparen Fredrik Kempe och

framställde ett bidrag till Melodifestivalen 2015. Arash har bland annat arbetat som manager för bandet Albatraoz tidigare och numera även för artisten Aron Chupa.

2.3.4 Genomförande av intervjuer

Vi gjorde en kvalitativ intervju med 4 respondenter. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär och ett frågeschema gjordes innan vi började intervjua respondenterna. Det var även viktigt för oss att inte ändra på våra frågor för mycket, utan vi försökte bara omformulera frågor om de var otydliga eller inte genererade tillräckligt med empiri. Vi började med att förklara vår frågeställning för respondenterna så de hade klart och tydligt för sig vad vi undersökte och sedan ställde vi frågor och lät respondenten tala fritt så att vi fick en rik och fyllig empiri. Enligt Bryman & Bell (2013) så passar vår insamling av empiri bäst med semistrukturerade intervjuer, där det blir mer av en konversation än ett strikt manus. Vi försökte i så stor utsträckning som möjligt uppmuntra respondenten att ge exempel, utveckla och fördjupa sina tankar. Eftersom allt spelades in så frågade vi både i början och slutet av intervjun om det var okej för personen i fråga att vi använde materialet i vår uppsatts och vi erbjöd även respondenterna anonymitet, vilket alla avstod från. Det ska även tilläggas att den personen i gruppen som hade någon sorts relation till respondenten höll sig lite i bakgrunden för att säkra objektiviteten i frågorna och för att det skulle bli så professionellt som möjligt.

2.4 Sekundärdata

På Lunds universitet har alla studenter tillgång till forskningsdatabasen LubSearch och vi anser att artiklarna som bland annat kommer från Harvard Business Review, är en otroligt nyttig kanal för informationssökning. LubSearch är sekundärdata enligt Bryman & Bell (2013) vilket utgör huvuddelen av vår vetenskapliga förståelse inom området Personal Branding, därför anser vi att det är viktigt att kritiskt granska källorna eftersom vi inte tidigare har bedrivit forskning eller har fördjupat oss i ämnet. Dessutom har vi tittat på allmänt känd litteratur och teori inom området för att få så stor förståelse som möjligt. Litteraturen hittade vi dels genom att söka på nyckelord för vår uppsats i LubSearch och dels genom att olika artiklar refererade vidare till nya artiklar.

Som tidigare har nämnts använder vi oss av sekundärdata framförallt för att få något under fötterna att börja med. Sekundärdatan bidrar inte bara till förståelse utan ger oss också verktyg att applicera vår frågeställning genom att vi kan använda teorier som tidigare använts inom området, men även sådant som skulle kunna appliceras inom området också.

2.5 Trovärdighet och äkthet

Gällande kriterierna för att kvalitetssäkra företagsekonomisk forskning så brukar det talas om intern validitet, extern validitet, reliabilitet och objektivitet. Författarna Lincoln och Guba (1985) har dock tagit fram en alternativ metod för att analysera kvalitén på

kvalitativ forskning. Detta alternativa perspektiv har växt fram främst på grund av att Lincoln & Guba anser att det gamla sättet att analysera förutsätter att det går att komma fram till en enda absolut och sann tolkning av den sociala verkligheten som existerar (Bryman & Bell 2013). När det kommer till kvalitativ forskning är detta dock inte fallet i lika stor utsträckning utan denna forskning handlar istället till stor del om att få en ökad förståelse för olika fenomen och situationer. Det alternativa synsätt som de för fram bygger istället på begreppen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Det första begreppet tillförlitlighet beskriver att uppsatsen bör ha tillkommit på ett sätt som skapar trovärdighet för de som tar del av uppsatsen (Lincoln och Guba 1985). Vi har använt oss av känd forskningslitteratur för att få fram teorierna som uppsatsen baseras på, vi har informerat respondenterna tydligt om ändamålet med vår uppsats samt erbjudit dem att ta del av vårt arbete när det är klart och har försökt att rikta oss efter vår handledares riktlinjer. Vi har därigenom försökt att uppfylla detta kriterie så väl som det går.

Gällande överförbarhet så är motsvarigheten inom den kvantitativa forskningen extern validitet. Dessa kriterier skiljer sig genom att extern validitet i större utsträckning försöker skapa en bredd i forskningsmaterialet som kan skapa mer allmängiltiga empiriska sanningar medan överförbarhet istället fokuserar på djupet i forskningen och den kontextuella meningen av situationen (Lincoln och Guba 1985). Detta är ett synsätt som vi har applicerat då vi bara har intervjuat 4 respondenter men försökt att göra det väldigt djupgående och i en väldigt avgränsad kontext då vi bara fokuserat på företagsledares uppfattningar vid mindre företag i Sverige.

Det tredje begreppet i modellen är pålitlighet. Detta är en motsvarighet till reliabilitet och "pålitlighet" handlar om att anta ett granskande synsätt då forskningen tillkommer. För att göra detta bör en fullständig redogörelse göras över alla faser i forskningsprocessen såsom problemformulering, val av respondenter och andra beslut rörande hur vi författare har gått till väga med vår forskning (Lincoln och Guba 1985). Vi har försökt att göra detta på ett trovärdigt sätt då vi i vår uppsats har resonerat kring detta utförligt och på de ställen vi känner att det behövs skrivit förklarande inledningar till våra olika avsnitt.

Det sista begreppet som används i denna modell är konfirmering och har sin motsvarighet i objektivitet i kvantitativ forskning. Detta innebär att forskarna inte ska låta personliga värderingar och förutfattade meningar påverka sin tolkning av empirin (Lincoln och Guba 1985). Vi har försökt att applicera ett objektivt synsätt på den information vi har fått även om kvalitativ forskning som vår sker genom subjektiva tolkningar. Detta har underlättats av att vi är 3 författare av denna uppsats och därigenom har inte en individs personliga förutfattade meningar kunnat genomsyra uppsatsen då allt som har skrivits har granskats av även de andra författarna av denna uppsats.

Den sista delen av Lincoln och Gubas alternativa tolkningsmodell utgörs av begreppet äkthet. Äkthet handlar exempelvis om att en rättvis bild ska förmedlas av materialet som samlats in (Lincoln och Guba 1985). Gällande denna aspekt kan det kanske ifrågasättas hur rättvis vår bild av företagsledares personliga varumärke är med tanke på att vi bara har intervjuat företagsledarna själva. Vi menar dock att syftet med denna uppsats till

stor del är att få fram perspektivet som företagsledarna själva har kring personal branding och inte huvudsakligen hur situationen faktiskt ser ut. Vi vill med denna uppsats framförallt förmedla hur företagsledarna själva resonerar och att vi därigenom ska kunna komma till insikter om hur deras mentalitet i ämnet ser ut samt kan förändras. Ett alternativ hade varit att exempelvis även intervjua ett antal anställda för att få fram en mer mångfacetterad bild av situationen men vi har inte ansett detta vara nödvändigt samt så har vi inte haft tid och resurser för att göra en så pass omfattande undersökning som detta hade inneburit.

Vårt resonemang kring detta för oss även in på nästa kriterium i begreppet äkthet som är "ontologisk äkthet". Detta begrepp innebär att de som har intervjuats ska komma till en bättre insikt inom ämnet som vi har intervjuat dem i. Vi har även försökt skapa "katalytisk äkthet" som innebär att respondenterna ska kunna förändra sin situation om de önskar efter att forskningen har presenterats (Lincoln och Guba 1985). Detta har vi försökt bidra till genom att i uppsatsen framföra rekommendationer från litteraturen vi har tagit del av angående åtgärder som kan genomföras för att skapa bättre förutsättningar för sitt personliga varumärke.

3. Teori

I detta avsnitt presenterar vi teorier som vi anser kan fungera som ett stöd för att tolka den empiri vi har fått utifrån våra intervjuer. Vi använder oss av teorier som varierar från specifika teorier kring företagsledares personliga varumärke såsom "the ceo brand model" (eller Vd-varumärkesmodellen som vi väljer att benämna den på svenska), till mer allmängiltiga psykologiska företeelser såsom "halo-effekten". Vi vill med hjälp av dessa teorier få en ökad förståelse för samspelet mellan företagsledares personliga varumärke och företags varumärke. Vi tror att teorierna kan komplettera varandra då teorierna tar upp de aspekter som är viktiga för att förstå personliga varumärken som fenomen.

Haloeffekten belyser hur olika personers egenskaper bedöms i olika sammanhang och hur detta sedan bidrar till en helhetsbild av den personen. Vidare belyser teorin hur detta genererar en bild som kan påverka uppfattningen av verksamheter kopplade till personen i fråga. Vd-varumärkesmodellen tar upp bland annat viktiga aspekter kring identitet och image hos företagsledaren. Peter Montoyas och Per Frykman är allmän litteratur om hur personer ska vårda sitt personliga varumärke för att lyckas i arbetslivet. "Word of mouth" beskriver i sin tur hur någons rykte kan bero på vad folk säger om denne och hur detta påverkar deras personliga varumärke. Dessa teorier tillsammans berör de aspekterna vi anser vara viktiga och bidrar till en helhetsbild av begreppet personligt varumärke i syfte för vår uppsats.

3.1 Halo-effekten

En teori vi har valt att arbeta med är den, inom psykologin kallade "halo-effekten" som i kort innebär att man projicerar andra, ofta positiva, attribut och egenskaper på en person eller organisation enbart baserat på att man sedan tidigare blivit varse om positiva attribut och egenskaper denna person eller organisation innehar (Oxford Dictionaries).

Socialpsykologen Elliot Aronson förklarade i sin bok "The Social Animal" (1972) begreppet som att positiva eller negativa intryck om en person bidrar till att påverka hela bilden av och framtida förväntningar på en person. Man tenderar att sätta människor på en piedestal, eller som namnet antyder, projicera en "gloria" på personer som innehar vad man anser som en positiv egenskap. För att exemplifiera använder Aronson ett experiment gjort av Stein och Nemeroff, där collegestudenter i USA dömde olika kvinnor och rankade dem enbart baserat på vad de åt. Allt annat lika så tenderade kvinnorna som åt "nyttig" mat att bli rankade som mer feminina, mer fysiskt attraktiva samt mer omtyckta än kvinnorna som åt "skräpmat" (Aronson 1972).

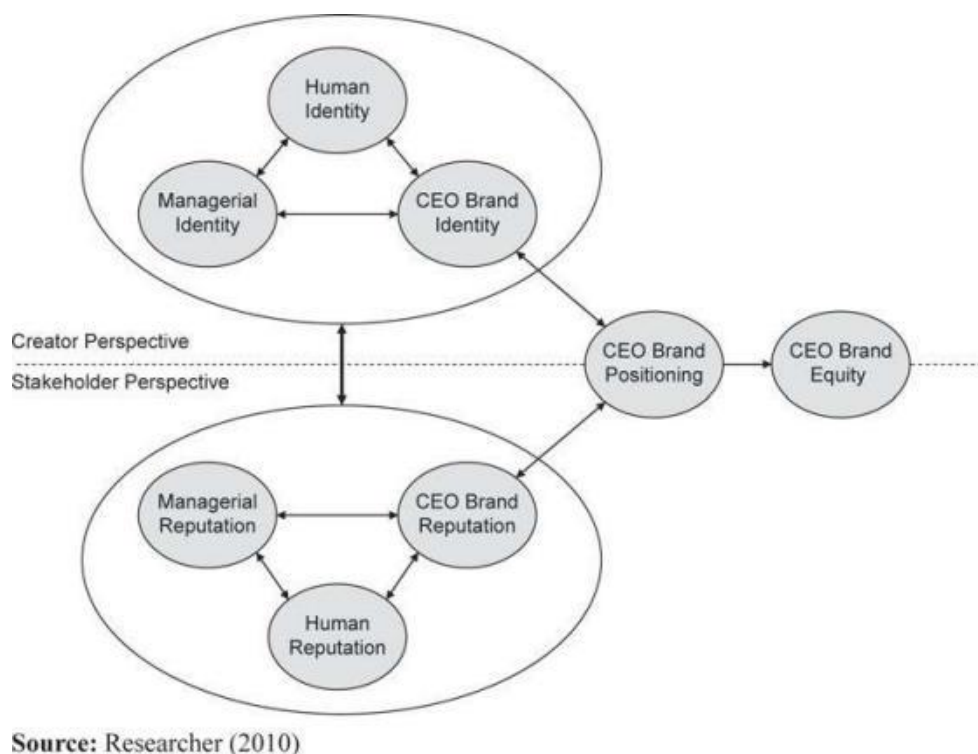
Man har sett att denna "halo-effekt" kan appliceras på företagsvärlden när det gäller inflytelserika ledare och experter såsom Steve Jobs och Warren Buffet. I Jobs fall kan man se tendenser att varumärket Apple fortfarande i mångt och mycket förknippas med Steve Jobs, även fast det nu gått ett antal år sedan han avled. Hans ledarstil, karaktär och inte minst personliga varumärke påverkade företaget oerhört mycket under hans livstid, inte minst efter att han återvänt till Apple under sent 1990-tal. Från hans återkomst år

1997 fram tills hans död år 2011 ökade Apples aktievärde med över 9000 % och direkt efter nyheten hans död föll aktiepriset med 5 % (Kolewe). Detta är givetvis inte hela sanningen om hur mycket varumärket Steve Jobs egentligen påverkade varumärket Apple, men det är lätt att göra kopplingar dessa emellan (Zweig Jason 2011).

Samma tendenser går att finna när det gäller finans-gurun, multi-miljardären och inte minst filantropen Warren Buffet, "The wizard of Omaha". Buffet är inte i samma utsträckning förknippad med ett företag likt Steve Jobs, utan flertalet olika företag i egenskap av investerare. Warren Buffet är, förutom att vara oerhört skicklig på det han gör, även den kanske mest kända experten inom finansvärlden. Även om det numera finns fler dollar-miljardärer än någonsin tidigare, faktum är att antalet nästan fördubblats sedan finanskrisen år 2008 (Press Association 2014), så är Warren Buffet fortfarande en person många ser upp till och även kopierar när det gäller aktiehandel, trots att det nu finns oerhört många som man hade kunnat ta efter. När Warren Buffet beslutar sig för att handla ett specifikt företags aktie får detta en större effekt på företagets börsvärde än när vem som helst handlar den, detta eftersom Buffets expertis och personliga varumärke leder till att fler väljer att handla samma aktie (Zweig Jason 2011).

3.2 Vd-varumärkesmodellen

En modell som har tagits fram för att mer specifikt förstå företagsledare som varumärken är "The conceptual model of CEO brands". Denna modell poängterar att det finns två perspektiv utifrån vilka en VD:s personliga varumärke bör analyseras. Dels måste det ske utifrån perspektivet där man ser till identiteten hos själva VD:n samt dels hur denna identitet uppfattas av företagets olika intressenter, det vill säga vilket rykte VD:n har. Detta leder då till VD:ns varumärkesposition som sedan leder till dennes brand equity. De två sidorna "creator perspective" och "stakeholder perspective" av modellen består av de tre kategorierna "Managerial", "CEO Brand" och "Human" vilka vi kommer att gå igenom i denna del av uppsatsen (Bendisch, Larsen, Trueman 2008).



Figur 1: "The Conceptual Model of CEO brands"; Bendisch, Larsen, Trueman 2008, s: 17.

3.2.1 CEO Brand Identity

CEO Brand Identity handlar om VD:ns identitet och representerar då såklart en sammanlänkning mellan VD:ns personlighet och personligheten hos privatpersonen som är VD:n. De två är dock inte alltid två synonyma personligheter då VD:ns "managerial identity" konstant anpassas efter arbetssituationen, arbetskulturen och liknande (Watson, 1996). Detta innebär att VD:ar ofta kan skapa olika motsägelsefulla personligheter istället för att ha en stabil managementidentitet genom sitt arbetsliv (Sveningsson & Alvesson, 2003). Genom att VD:ar tar till sig och anpassar sig efter företagets värden så resulterar det i att VD:ar personifierar företaget och företagets inriktning (Nguyen-Dang, 2005). Om de då inte lyckas uppträda på ett sätt som är konsistent med företagets image kan de därigenom skada företaget (Brown, 2001; Watson, 1996).

Gällande identiteten så är ett vanligt förhållningssätt att se till en kärnidentitet vilket innebär att varumärkets koncept ska kunna fångas i en mening samt även en utvidgad identitet. Kärnidentiteten kan exemplifieras genom att beskriva Richard Branson som "brittisk självlärd entreprenör som har sina kunders nöjdhet som högsta prioritet". Kärnidentiteten för VD:ar behöver hållas konstant och vara i linje med företagets kärnidentitet oavsett tillfälle och om företaget expanderar till exempelvis nya marknader. Den utvidgade identiteten kan variera beroende av situationen samt tidpunkt och kan exempelvis vara personens livsstil, beteende och utseende (De Chernatony, 1999). För att exemplifiera med Richard Branson igen så kan han då exempelvis beskrivas som passionerad, rolig, rebellisk, vänlig, karismatisk och ha ett yttre som varierar.

Avslutningsvis så är enligt Bendisch, Larsen Trueman (2008) VD:ns varumärkesidentitet som starkast då den är organisk, baserad på inneboende värden hos personen samt kultiveras för att stärka de karaktärsdragen som önskas.

3.2.2 CEO Brand Image and Reputation

Tittar vi på image på företagsnivå så argumenterar Bernstein (1984) för att ett företags image utgörs av väldigt många olika detaljer. Den består av ett övergripligt intryck som är en sammansättning av många olika mindre uttryck som kommit till genom formella eller informella signaler som strömmar ut från företaget. Bernstein hävdar vidare att *“The recipient of such signals pieces together (these) fragments of corporate activity . . . into a concept. This is what we know as a corporate image”*.

Det finns även flertalet forskare som menar att företagets image är starkt länkad till företagsledarens image och att imagen sedan påverkar det finansiella resultatet (Gainesross 2000).

Företagets uttalade filosofi är i sin tur ansedd att vara en hörnsten i processen att vårda sin företagsimage. (Abratt Rusell 1989)

Gällande image så visade Boulding (1956) på att gällande relationen mellan image och beteende så är det vad individen tror är sant som blir sant för denne. Detta innebär att vad som faktiskt är sant är mindre viktigt för image är vad som uppfattas vara sant. Slutligen så hävdar Gray (1986) att skötseln av företagets image är nyckeln till säkra och behålla allmänhetens förtroende.

Brand image och brand reputation är intressenternas uppfattning om företaget och kan baseras på många olika faktorer, bland annat brand identity. Även här gäller såklart en väldigt nära sammankoppling mellan VD:n och individen bakom.

Det finns dock en viss distinktion som behöver göras mellan en persons rykte samt uppfattning om dennes image. Uppfattningen om någons image är mer föränderlig och kan svänga med tiden medan ryktet är mer stabilt. Om exempelvis en offentlig omtyckt person gör ett ogenomtänkt uttalande kan detta skada imagen. Ryktet skadas såklart också men inte i lika stor utsträckning då ryktet baseras på en längre tids uppfattningar (Tajeddini & Trueman, 2008). Genom att i sin tur se till när image, rykte och identitet inte matchar kan personer utveckla strategier för att motverka detta och stärka sitt personliga varumärke (De Chernatony, 1999).

3.2.3 CEO Positioning

Positionering är viktigt även för VD:ar och blir allt viktigare i takt med att allt fler människor strävar efter att skapa ett personligt varumärke (Shepherd, 2005). En stark positionering är även viktig då detta signalerar till företagets intressenter de fördelar företaget kan erbjuda (De Chernatony, 1999).

3.2.4 CEO Brand Equity

Målet med de olika steg som har gått genom är att skapa *brand equity*. Detta kan absolut ske då, som tidigare nämnt, exempelvis Burston Marsteller (2006) har visat att 47 % av allmänhetens uppfattning om ett företag beror på Vd:ns eget rykte. Uppnås detta så kan företaget med hjälp av brand equity exempelvis öka marginalerna, få tillgång till nya distributionskanaler, möjliggöra line extensions och öka inträdesbarriärer för andra företag. (Farquhar, 1989). En stark position för VD:n kan attrahera nya investerare samt behålla de existerande. Det kan även bidra till fördelaktigare bedömningar av företagets värde (Elton et al., 2004).

Avslutningsvis så föreslår Bendisch, Larsen och Trueman (2008) att organisationer kontinuerligt ska genomföra en analys vari de undersöker om VD:ns personliga varumärke stämmer överens med företagets varumärke.

3.3 Peter Montoyas riktlinjer för lyckad personal branding

Peter Montoya räknas som en av fadersfigurerna till personal branding. Han har tagit fram en lista på saker som en företagsledare bör göra för att maximera värdet av personal branding. Vi redovisar råden i punktform:

- Tänk på att inte skapa ett personligt varumärke som skiljer sig från ditt företags varumärke. Montoya uttrycker det som att "You are your company" (Montoya 2002).
- Om du har anställda ska du föra vidare dina personliga värderingar som handlar om varför du gillar ditt företag. Detta kommer då att hjälpa företagets image i allt dina anställda gör eftersom de kommer signalera denna bild utåt (Montoya 2002).
- Gör inte företaget beroende av att du är direkt involverad. Försök att få ditt brand att genomsyras hos alla anställda så att hela företaget inte blir beroende av dig (Montoya 2002).

3.4 Word of Mouth

Word of mouth är ett koncept som innebär att kunder rekommenderar en produkt till sina bekanta. Flera studier har bevisat betydelsen av detta och enligt exempelvis M.R. Solomon (1992) så kommer ca 80 procent av alla inköp till på grund av rekommendationer från någon man kommunicerar med. En av de kändaste artiklarna i ämnet är "The one number you need to grow" av Reichheld (2003). Denna artikel handlar om betydelsen i surveyundersökningar av att kunden svarar att denne är beredd att rekommendera produkten till en bekant. Reichheld konstaterar bland annat att generellt sett kan inte ekonomisk tillväxt ske för ett företag utan att det har lojala

kunder som skulle rekommendera produkten. Effekten av word of mouth varierar dock branschspecifikt (Reichheld 2003).

Principen bakom word of mouth är att potentiella kunders vänner fungerar som en sorts marknadsförare för företaget och då kunder litar mycket mer på vänners rekommendationer än rekommendationer från företaget självt, detta har visat sig vara effektivt.

Gällande word of mouth så har Angelis (2012) visat att när det kommer till situationer som konsumenten själv har upplevt kommer konsumenten mer troligt att ge ett positivt word of mouth än ett negativt. Sannolikheten för att det blir ett negativt word of mouth ökar dock om det handlar om situationer vari personer berättar vidare om andra konsumenters upplevelser.

3.5 Du - ett varumärke

Per Frykman är en av fadersfigurerna för svensk litteratur om ämnet personal branding och har i ett flertal böcker presenterat sina förslag till hur du stärker ditt personliga varumärke. En bok som vi valt att titta närmare på är "Du - ett varumärke" som Frykman skrivit tillsammans med Karin Sandin år 2010. Boken tar upp ett antal aspekter som alla berör hur viktigt det är att man är medveten om sitt personliga varumärke samt hur man går tillväga för att stärka detta. Bland annat skriver författarna att de i alla situationer när de träffar människor vid föreläsningar och liknande ställer frågan: "*Hur väl känner du konkret till ditt personliga varumärke och professionella rykte?*" De menar på att denna fråga kan avgöra ens framtid och att det är av stor vikt att man tar ställning till detta. Vidare citerar de även entreprenören Gary Vaynerchuck som fått stor spridning inom ämnet personal branding:

"Mark my words, if you want to stay relevant and competitive in the coming years, you will need to develop and grow your personal brand. Everyone - EVERYONE - needs to start thinking of themselves as a brand. It is no longer an option; it is a necessity." (Frykman och Sandin 2010).

Eftersom vi är inne i en högteknologisk tidsålder är internet av stor vikt för hur man vårdar sitt personliga varumärke och "urfadern" för personal branding Tom Peters säger själv att starten av sin blogg varit det som i störst utstäckning påverkat hans liv, perspektiv och företag under de senaste 15 åren. Författarna betonar att det personliga varumärke uppstår i betraktarens öga och att de spår man lämnar på internet och sociala medier i synnerhet, är den bilden som man förmedlar av sig själv. Dessa spår kan skada det personliga varumärket om man inte är uppmärksam nog.

Författarna hävdar att majoriteten av de som sköter rekrytering numera googlar den sökande samt kollar upp dennes LinkedIn, Twitter och Facebook profil exempelvis och att nära hälften av dessa rekryterare också nekar kandidater från urvalsprocessen på grund av vad som hittas på internet.

Vidare hävdar författarna att nyckeln till att synas intressant och systematiskt på internet är att analysera och bygga upp sitt personliga varumärke och att sedan genomgående "leva sitt varumärke" i det man skriver och gör. Detta är en del av framtidens metoder för arbetsmarknaden (Frykman och Sandin 2010).

4. Empiri och analys

I detta avsnitt presenterar vi empirin vi får fram från våra intervjuer och analyserar denna. Då vi genomför djupintervjuer anser vi det bli lättare för läsaren att följa med i resonemangen som respondenterna presenterar om analysen kan komma i anslutning till svaren och inte i ett senare separat avsnitt. Vi har funnit två huvudfaktorer som vi anser vara viktiga för samspelet mellan företagsledarens personliga varumärke och företagets varumärke. Dessa är legitimitet och varumärkeskongruens och dessa begrepp kommer att fungera som överrubriker i detta avsnitt.

4.1 Varumärkeslegitimitet

Varumärkeslegitimitet innebär hur legitimt varumärket uppfattas för utomstående intressenter. Suchman (1995) beskriver varumärkeslegitimitet som en social överrensstämmelse med ett samhälles eller en samhällsgrupps gemensamma normer. Han beskriver ett varumärkes legitimitet som "En generaliserad uppfattning eller antagande att de åtgärder som vidtas av en part är önskvärda, korrekta, eller lämpliga med hänsyn till vissa socialt konstruerade system av normer, värderingar, övertygelser och definitioner".

Utan varumärkeslegitimitet kommer inte ett företags varumärkesstrategi att skapa resonans hos målgruppen. Under våra intervjuer och våra analyser av dessa har vi uttrönt att just legitimitet hos sitt personal brand är något som betyder mycket för våra respondenter (Tuten 2007).

4.1.1 Medvetenhet kring sitt personliga varumärke

Det första steget för att kunna diskutera omkring ämnet *personal branding* med intervjuobjekten är att få dem insatta i vad begreppet egentligen avser. Vi bad alla respondenter att reflektera över sitt personal brand och huruvida de kunde konkretisera detta i en eller två kortfattade meningar. Vi gjorde liknelsen vid en *tweet* som avser max 140 tecken och tanken var att respondenten skulle ta ställning till att försöka beskriva bilden av sig själv till en utomstående. Denna övning fick vi inspiration till via Frykman & Sandin (2010), som tog upp innebörden av detta och vikten av att kunna presentera sitt personliga varumärke på detta vis. Vi ansåg att det kunde vara en bra första fråga för att få lite grepp om vad respondenternas syn på sitt personliga varumärke egentligen innefattade.

Vårt första intervjuobjekt Emil hade inte tidigare reflekterat över sitt personliga varumärke särskilt mycket och när han skulle beskriva sitt personliga varumärke så fick vi svaret att det beror lite på vem han skulle rikta sig till, men att "*driven och taggad*" passar rätt bra.

Isolina var något mer bekant med begreppet personal brand och har vid flertalet tidigare tillfällen, i form av intervjuer i tidningar och liknande fått frågan om hur hon skulle beskriva sig själv. Så för Isolina kom svaret ganska naturligt och hennes beskrivning av sitt personliga varumärke kortfattat lyder: "*Jag är en doer, målmedveten och full av energi.*"

När Richard fick frågan så visade han sig relativt omedveten till vad begreppet personal brand innebar, men när vi förklarat det kortfattat och exemplifierat att Steve Jobs och Sir Richard Branson ofta blir sedda att ha starka personliga varumärken, förutom att ha lett framgångsrika företag, så får Richard en bättre bild av innebörden. När han sedan skall förklara sitt personliga varumärke så kommer han fram till: *“Mycket hårt arbetande och erfaren”*

Arash har i princip inte reflekterat över sitt personliga varumärke. Han säger i intervjun att han är i en bransch där han inser att det är viktigt med ens personliga varumärke, men det är ändå inte något som han funderat över eller försökt vårda. När vi frågar honom om hur han ser på sitt eget personal brand har han lite svårt att svara och säger: *“Helt ärligt, jag har inte behövt sälja in mig på det sättet.”* När vi frågar om hur han tror att människor ser honom så har han lättare att kunna konkretisera sitt personal brand: *“Jag är kanske lite konstig, men är jag alltid mig själv och jobbar “outside the box”.*

Han tror även att det är detta som är förklaringen till att han har hamnat i situationer som är ovanliga för en 22-årig ekonomistudent såsom att skriva en låt för melodifestivalen och vara manager för ett band.

Att vara medveten om sitt personal brand är det första steget för att kunna utveckla och vårda sitt personal brand. Att genomföra steg som exempelvis Motoyas riktlinje att låta hela företaget genomsyras av ditt personal brand, eller att kontinuerligt utvärdera ditt personliga varumärke som “Vd-varumärkesmodellen” föreslår blir omöjligt att genomföra om det inte ens finns någon medvetenhet kring sitt personal brand. De flesta respondenterna var mer eller mindre medvetna om sitt personliga varumärke och med lite hjälp kunde de konkretisera det.

4.1.2 Varumärkena och dess synbarhet

I detta avsnitt vill vi få fram hur mycket respondenterna gör för att få sitt personliga varumärke att synas. Stor del av litteraturen vi har tagit del av använder sig utav citat som *“syns du inte finns du inte”* och i synnerhet de som arbetar med att styrka personliga varumärken poängterar värdet i att synas via internet och sociala medier. Vi fann därför en av respondenternas svar väldigt intressant i det här ämnet, något som läsaren kommer att få ta del av längre ner i detta avsnitt.

När vi frågade Emil om han tänker på att försöka vårda bilden av sig själv i sociala medier och liknande svarade han: *“Jag lägger ganska mycket tid på det faktiskt, exempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter och Instagram.”*

Bilden är dock inte helt entydig, för när vi frågar honom om han har en särskild strategi för att vårda sitt personal brand svarar han: *“Jag har ingen direkt strategi, jag skriver om sådant som intresserar mig och då brukar det intressera andra. Ofta är det mycket vardagsbetraktelser.”*

Vidare har han en längre utläggning om ett inlägg han kategoriserar som “en vardagsbetraktelse” han gjorde förra veckan på temat ledarskap och hur många gånger detta “like:ades” och exponerades.

När det däremot kommer till företagets varumärke har hans företag Lunicore en särskild anställd för att vårda varumärket, en såkallad "brandingansvarig". Företagets strategi då är att få så mycket spridning som möjligt och att de, som Emil beskrev det, allt som oftast "försöker visa på coola saker som händer på företaget." Vi frågar då "Hur mycket förekommer du i dessa sammanhang?" Emil svarar då: "Inte särskilt mycket, bara när vi firar större grejer och så vidare."

Gällande Isolina så är hennes personliga och företagets varumärkes synlighet något som hon verkar ha reflekterat över väldigt mycket. När vi frågar om hon vårdar sitt personliga varumärke genom sociala medier så svarar hon: "Både Ja och Nej". Hon utvecklar detta resonemang:

"Jag har tänkt lite annorlunda nu när det kommer just till mitt bolag. Där vill inte jag synas så mycket i sociala medier och hela den biten." - Isolina, 21 år

Hon fortsätter: "Visst jag syns redan själv, personligen, och jag har redan flera gånger funderat på om jag bör lägga ner min Instagram och Facebook, bara för att detta här jag gör nu vill jag inte att gemene man ska veta vad det är för något utan jag vill bara att byggherrar eller fastighetsägare egentligen ska veta vem jag är."

Vi ber Isolina utveckla varför hon tänker i de här banorna och vad hon tror att hon kan tjäna på det. Hon svarar:

"Egentligen, det jag gör är en tjänst gentemot byggherren och ska öka hans värde. Men är man duktig på det man gör så kommer det synas automatiskt och när folk pratar om dig, förhoppningsvis bra då, så tror jag att det ger mycket mer värde än att bygga upp ett "luftslott". För jag har tidigare både byggt "luftslott" och "riktiga saker" så att säga." - Isolina, 21 år

Med "luftslott" i detta fall syftar Isolina på illusionen av att man arbetar med storslagna projekt och liknande, utan att egentligen ha någon grund för detta. Man kan ha överdrivit olika saker via sociala medier, för att på så sätt verka duktigare och visa en mer framgångsrik bild än vad verkligheten är. Finner andra att man överdriver ens egna positiva attribut så kan detta skada ens image vilket Tajeddini & Trueman (2008) visar på.

Vi frågar om hennes syn på detta har ändrats i samband med att hon bytt bransch, eftersom hon tidigare jobbat inom kosmetik medan hon nu jobbar inom byggbranschen "Absolut! Byggbranschen är väldigt klassisk. Det var tidigare väldigt viktigt för mig att synas och jag tyckte även det var väldigt roligt att, viken jag kan tycka var töntigt idag, vara med i vilken artikel som helst bara det handlade om mig och mitt bolag. Framförallt mig och sen bolaget. Det var liksom det primära och idag kan jag skämmas över det, men samtidigt har de artiklarna hjälpt mig väldigt mycket när jag ska göra andra grejer."

Hon återknyter sedan resonemanget till ursprungsfrågan om hon vårdar sitt varumärke via sociala medier: "Så både ja och nej, men jag är glad att jag tagit ett steg tillbaka iallafall. Det går liksom inte att vara med på varje uppslag om man ska ha kontakt med en byggherre på 50-60+ och de tänker: Vad ska du göra här 21 år gammal? Det funkade inte riktigt."

Isolina verkar väldigt medveten om bilden hon tidigare förmedlat via sociala och traditionella medier, som tidningar exempelvis, och är även fullt varse om de

förutfattade meningarna som människor kan få av henne på grund av detta. Detta går i linje med vad Boulding (1956) kom fram till. Han visade att vad individer har för uppfattning om någons image blir vad dessa personer uppfattar som sant istället för vad som faktiskt är sant. Detta innebär att imagen inte bygger på den absoluta sanningen om en person, utan på den subjektiva bild betraktaren skapat av det som förmedlats utåt av personen i fråga.

Vi frågar henne: *“Så känner du att det är lite tvärtom nu, med de här bygherrarna, att för att stärka ditt personal brand så måste du minska omfattningen av de sociala medierna?”*

Isolina svarar: *“Ja, absolut. De vill ju helst inte att du kommer dit i joggingbyxor men inte heller i för kort klänning och uringat utan du ska gärna vara helklädd från topp till tå. Jag förstår dom, hade jag suttit med ett projekt värt X antal miljoner och sätta det i handen på nån som sitter och tar sig i håret och finns överallt på internet. Nej, det hade jag nog själv aldrig gjort.”*

Isolina utvecklar här sitt tidigare resonemang om de förutfattade meningar folk kan få av att läsa om en person samt de intryck och bedömningar man gör när man sedan träffar personen i fråga. Som hon tidigare varit inne på så anser hon byggbranschen vara “klassisk” och ser uppenbarligen svårigheter i att kunna bli tagen på allvar i branschen, med tanke på vad som tidigare skrivits om henne. Detta kan kopplas till den utvidgade identiteten som De Chernatony (1999) resonerar kring. Den utvidgade identiteten består av exempelvis klädsel och beteende och kan skilja sig åt beroende på situationen. Isolina visar här upp ett tydligt exempel på detta då hon känner att hon måste anpassa sin klädsel när hon möter dessa bygherrar. Detta resonemang går i linje med strävan efter att skapa legitimitet för sitt personliga varumärke inom byggbranschen. Suchman (1995) belyste hur en individ bör agera önskvärt, korrekt och lämpligt med hänsyn till de normer och värderingar som är rådande inom den sfär man verkar i för att skapa legitimitet. Isolinas resonemang är i enlighet med detta.

Hon fortsätter sedan: *“Därav valde jag att ta ett steg tillbaks och har även tagit bort mycket av det som stod om mig på nätet tidigare. Och det kommer jag fortsätta göra nu med googles verktyg också. Så nej, jag har “steppat tillbaka helt och hållet”.*

Med “steppat tillbaka” i detta fallet menar Isolina att hon dragit ner på användandet av sociala medier och valt att synas mindre på internet än vad som tidigare varit fallet. Hon utvecklar vidare: *“Det är knappt att jag skriver på internet, förutom om vissa grejer. Men alla de här grejerna som vi kommer att göra nu längre fram, jag fick till exempel in ett ganska stort projekt för ett av sveriges exklusivaste hotell, de hade jag aldrig fått in om jag inte sagt: “Vi syns inte, vi finns inte förutom hos er”.*

Isolina menar att det kan vara en nackdel för henne i sin nuvarande arbetsposition att synas för mycket och att hon till och med hade riskerat att inte få in vissa kunder till sina projekt om det gått att hitta för mycket om henne och hennes verksamhet på internet.

“Nuförtiden så lägger jag över glansen till bygherrarna och säger att: “Nu marknadsför vi bara projektet”. Det enda jag vill ha är en liten stämpel på vad jag har gjort.” - Isolina, 21 år

Vad som framgår av intervjun med Isolina är att hon anser det finnas en stark koppling mellan hennes personliga varumärke och de intryck folk fått av henne genom en tidigare

relativt frekvent användning av sociala medier och synlighet i exempelvis tidningsintervjuer. Som Frykman & Sandin (2010) berört i sin personal branding litteratur så kan intrycken folk fått ifrån de spår man lämnat på internet och sociala medier skada det personliga varumärket.

Isolina anser dessa intryck vara negativa för hennes nuvarande verksamhet, då synen på henne påverkas oavsett hur svagt kopplad hennes tidigare verksamhet är med den nya. Detta har stark koppling till teorin "halo-effekten", då människor tenderar att projicera olika attribut och döma människor baserat på relativt lite information (Aronson, 1972). Isolina är rädd att de människor hon kommer att möta dagligen i sin nya bransch ska få en felaktig bild av henne, enbart baserat på den information de hittat om henne på internet och i tidningar.

Isolinas situation tycks alltså innefatta ett läge vari hon försöker att ändra sitt rykte genom att förändra sin image. Som forskning tidigare visat, så tar det längre tid att ändra ryktet än att ändra imagen som är mer föränderlig (Tajeddini and Trueman, 2008). Isolina har försökt att ge sig själv en ny image nu sedan hon bytt bransch att vara verksam i och hennes tanke och förhoppning är att detta även på sikt ska ändra hennes rykte. Isolinas strategi kring sitt personliga varumärke handlar till stor del om att skapa legitimitet i sin bransch och av hennes svar kan utrönas att hon prioriterar legitimitet över andra faktorer som är mer allmänt ansedda som viktiga, såsom ökad kännedom. De normer och sociala konstruktioner av hur de verksamma inom byggbranschen bör bete sig är något som Isolina visar sig vara väldigt mån om att följa. Som tidigare har beskrivits av Tuten (2007) så behövs legitimitet för varumärket för att kunna skapa resonans hos sin målgrupp.

Isolina vill även att hennes personliga och företagets varumärke ska spridas genom "word of mouth" som bygger på intryck från de människor som har träffat henne, istället för att människor ska bygga sin uppfattning om henne genom vad som förmedlats i sociala och traditionella medier. Angelis (2012) har visat att när en konsument själv har upplevt något så kommer denna konsument mer troligt att lämna ett positivt omdöme än ett negativt. Sannolikheten att omdömet blir negativt är dock större om en konsument berättar om något som en annan konsument har upplevt.

Isolinas strategi är nu att människor som haft direktkontakt med henne ska berätta om hennes resultat samt att hennes resultat ska få tala för henne. En ökad exponering i sociala medier och ett större kändisskap leder naturligt till att människor som inte träffat henne pratar om henne och sprider rykten som då alltså har större sannolikhet att vara negativa. Hennes taktik har därför i teorin vissa fördelar. Isolina använder alltså en strategi för sitt personliga varumärke som går emot de generella strategierna som finns inom personal branding för hur man ska lyckas. Dessa teorier poängterar kontinuerligt "*syns du inte finns du inte*", Isolina använder dock en aktiv strategi för att synas mindre. Detta är i enlighet med vad De Chernatony (1999) visar på, nämligen att när image, identitet och rykte inte stämmer överens bör aktiva åtgärder vidtas för att ändra på detta.

Även Richard använder sig av "word of mouth" och använder inte själv någon typ av sociala medier. Hans företag Nasher förekommer inte heller på några sociala plattformar utan använder sig endast av en, enligt Richard själv, relativt uppdaterad hemsida.

Richard kan i dagsläget inte se någon poäng med att synas på sociala medier, då vårdbranschen där de är verksamma inte använder sig av detta särskilt frekvent. Nasher arbetar i princip enbart mot gamla, befintliga kunder och de fåtal gånger de behövt få in nya kunder har de inte behövt marknadsföra sig, utan ryktet om deras arbete har spridit sig via de tidigare kunderna. Då Richard planerar att expandera företaget under nästa år och därmed även göra ett försök att få in nya kunder, ser han dock en möjlighet i att starta ett Facebook-konto för företaget, trots det hos branschen relativt svaga inflytandet, då han ändå anser det vara en bra möjlighet att enkelt synas och kunna ge en sammanfattande bild av företaget.

När vi frågar Arash om hans medvetenhet kring användandet av sociala medier i syfte att promota sig själv så säger han sig inte ha använt det särskilt mycket av dessa och att när han själv lagt ut saker så har det mest bara *“blivit så”*. Trots att han är väl medveten om hur stort inflytande de sociala medierna har i just den branschen han är verksam, det vill säga musikbranschen, och hur lätt det är att enkelt och snabbt kunna sprida sitt material och information om sin verksamhet, så har Arash valt att inte vara särskilt aktiv på dessa plattformar utan har låtit sitt arbete tala för sig själv.

4.1.3 Varumärkeslegitimitet kopplat till ekonomisk resultat

Vi vill även undersöka och få en djupare insikt i hur viktigt företagsledarna faktiskt anser att *personal branding* är. Många teorier har som tidigare nämnts visat på en stor betydelse av det personliga varumärket hos företagsledare, inte minst på företagets ekonomiska prestationer, vi ville därför undersöka om företagsledarna själva höll med.

Vi ställde frågan: *“Hur tror du att bilden av ditt personliga varumärke påverkar företagets resultat?”* Emil svarade: *“Inte så mycket, det gör ju det indirekt dock. Men kopplingen däremellan tror jag inte är stark.”*

Vidare frågar vi om han tror att *personal branding* är något som alla behöver. Han svarade då: *“Tror inte att alla behöver sociala medier som verktyg, typ stora tekniska idustrieföretag behöver det inte.”*

Vi väljer även att behandla infallsvinkeln med personliga relationer inom företagsvärlden i ljuset av *personal branding*. Vi börjar med att fråga *“Har du större förtroende för andra företag där du känner till VD:n?”* Emil svarar då: *“Absolut, storstjärnorna blir inte ledare bara för företaget utan för hela samhället.”* Vi frågar vidare om han dömer företaget efter hur han dömer VD:n. Han resonerar kring att det inte påverkar särskilt mycket angående de han inte har haft någon kontakt med själv, men gällande arbetslivet och de han faktiskt har haft kontakt med säger Emil: *“Svårt att säga, finns en del på sociala medier som man haft relation till och då påverkar det mer.”*

Vidare frågade vi: *“Varför tror du att intresset har ökat för att jämföra sambandet mellan företagsledarens personliga varumärke och företagets resultat?”*

Emil svarar då att det är *“svårt att visa på att resultatet beror av det”*. Han utvecklar detta med följande resonemang: *“Jag tror mer på varumärket i sig. Ett mått på varumärke är dock svårt att direkt härleda till hur det går resultatmässigt.”*

Isolina resonerar såhär kring hur hennes personliga varumärke kommer att påverka hennes företags resultat: *"I början tror jag att det kommer att påverka väldigt väldigt dåligt och det har jag räknat med, för att folk kopplar fortfarande samman Isolina och smink."*

Hon beskriver sedan ett händelseförlopp som bekräftar detta: *"Många i näringslivet gör också det, för det var en som kom fram och frågade: Smink och fastigheter? Hur går det ihop?"*

Hon har själv förstått att det kan te sig udda att hon bytt bransch men tror att hon med tiden kommer att bli sedd som en faktor att räkna med. Hon vidareutvecklar detta:

"Jag vet att det är så, att smink och fastigheter inte går ihop, men längre fram när jag väl fått in mina referensobjekt och kan visa att "jag kan detta". Då kan jag slå folk på fingrarna på ett helt annat sätt och det är då lönsamheten börjar ta fart, så det jag tar betalt nu per timme är kanske 1/15 av vad jag kommer att ta senare." - Isolina, 21 år

Resonemanget ovan är kopplat till det vi tidigare berört, om att Isolina känner att hon har en uppförsbacke att ta sig över, skapad av hennes tidigare arbete med sitt personliga varumärke, innan hon kan få en lönsamhet i fastighetsbranschen. Hon har därför även tagit fram en ekonomisk strategi om att endast ta symboliskt betalt för det uppdrag hon tagit på sig fram tills dess att hon känner att hennes varumärke är tillräckligt stabilt uppbyggt samt kan uppvisa den legitimitet som krävs för branschen hon numera är verksam i.

Vi frågar vidare om hon personligen känner att hon har större förtroende för företag där hon känner till VD:n? Isolina svarar då: *"Ja, eller det beror på lite vad man vet. Både ja och nej." Hon utvecklar: "Det finns t.ex. Banker jag aldrig någonsin skulle använda för jag vet att folk haft ihop det med VD:n exempelvis, så det beror på, men till största delen: Ja."*

Detta resonemang kan också kopplas det Aronson beskriver som en "halo-effekt", eftersom Isolina här antyder att hon bedömer företagsledare och deras företag baserat på vad hon känner till för detaljer i deras privatliv. Dessa detaljer kan mycket väl i sig vara förkastliga, men behöver egentligen inte påverka företagsledarens kompetens och huruvida denne har kapacitet att leda sitt företag på ett föredömligt sätt.

På frågan om Richard hyser större förtroende för de företag där han känner till VD:n svarar han: *"Ja, jag tror definitivt att det är bättre när man har en personlig relation till VD:n."* Richard gör det dock tydligt att det fortfarande är företaget självt som skall stå i centrum med sitt följande resonemang: *"Företaget måste dock vara bra, det räcker inte med att bara ha en bra vd. Företagets varumärken är fortfarande viktigare än VD:ns personliga varumärke!"*

På frågan om varför han tror intresset ökat för att jämföra sambandet mellan VDns personliga varumärke och företagets ekonomiska resultat svarar han: *"På grund historier såsom den om hur exempelvis Steve Jobs kom tillbaka och räddade Apple. Jag antar att när folk hör om dessa historier börjar de tänka på vikten av ett gott ledarskap."*

Vi tyckte detta resonemang var intressant och ställde därför följdfrågan om han anser personal branding vara starkt kopplat till ledarskap. På detta svarade han:

"När du tänker på någon med ett starkt personligt varumärke såsom Richard Branson, eller Steve Jobs, så vet du sällan särskilt mycket om deras chefskompetens. Du ser bara

*dem som några som är flashiga och syns överallt. Folk tar notis om vad de gör, men självklart om du är efter att köpa försäkring till exempel och du ser att Virgin är en av företagen, så tänker du: "Branson är så framgångsrik, så jag ska nog välja dem."-
Richard, 55 år*

Richard blir här medveten om att han är något motsägelsefull mot sitt tidigare resonemang om att företagets varumärke trots allt är mer värdefullt och tillägger: *"Nu motsäger jag mig själv lite, men det finns inte så många människor som har fantastiska personliga varumärken, så de som väl har det sticker ut och du påverkas av det. Men i 95% av fallen i vardagen gäller köpbesluten om att till exempel antingen köpa Sony eller Samsung. Då finns det ingen "ledarkille" att se upp till."*

Richard är väl medveten om att ett starkt personligt varumärke hos ledaren, i vissa fall, kan ge företaget ett stort övertag gentemot sina konkurrenter genom att de anses ha en större legitimitet i medvetandet hos konsumenterna. Han anser dock detta vara en relativt unik händelse och anser inte det vara allt för många företag som drar nytta av en ledare med starkt personligt varumärke mer än de riktigt stora och välkända personligheterna inom företagsvärlden. Detta resonemang stämmer relativt väl överens med studien av Nguyen-Dang (2005) som kom fram till att företag med företagsledare som genererar ett stort mediautrymme, såsom exempelvis Sir Richard Branson, kan komma att prestera upp mot 8 % bättre än de konkurrerande företagen vars företagsledare genererar litet mediautrymme.

Han har tidigare slagit fast att hans bestämda åsikt är att, t.ex. hans egna företag kommer att få ett ekonomiskt uppsving av att han minskar sitt eget inflytande över bolaget och därmed även minskar kopplingen mellan företaget och hans personliga varumärke. Han avslutar därför med hans tankar om detta: *"Det är därför jag sa tidigare att jag motsäger mig själv, eftersom jag inte tycker det är så viktigt med ett personligt varumärke hos företagsledaren. Det är företagets varumärke som är allra viktigast."*

Även om Richard kan ha rätt i detta och att företaget, med all rätt, kan ses inneha det viktigaste varumärket bör betydelsen för företagsledarens personliga varumärke inte underskattas. Som vi tidigare nämnt så finns det studier, bland annat av Bell (2003) som kommit fram till att företagsledarens personliga varumärke kan påverka upp mot ca 20 % av företagets finansiella resultat vilket är något som man bör beakta.

4.1.4 Betydelsen av personal branding i framtiden

Då en stor del av litteraturen kopplad till personal branding ständigt betonar vikten av ett personligt varumärkesbyggande och hur viktigt detta kommer att vara i framtiden, tyckte vi det var intressant att undersöka huruvida våra intervjuobjekt höll med om den saken. Vi ville även utröna deras tankar om det verkligen är så som Gary Vaynerchuck hävdar, nämligen att alla kommer att behöva tänka på, och arbeta med, sig själv som ett varumärke.

Till alla respondenter ställde vi frågan *"Hur tror du att betydelsen av företagsledarens personliga varumärke kommer utvecklas i framtiden?"*

På denna fråga svarade Emil: *"Jag hoppas att det blir större, fördelen med sociala medier är att det är väldigt transparent. Det kan bidra till stolthet hos medarbetarna. Den politiska sfären driver detta,*

exempelvis Carl Bildt och jag antar att många företagsledare kommer haka efter men många verkar fortfarande vara rädda för offentligheten..”

Emil vidareutvecklar detta resonemang med att han anser att: *“Det är för få inom näringslivet som är aktiva på sociala medier”.*

Isolina svarade: *“Jag tror att det kommer att bli mer och mer men som vi varit inne på tidigare, så är det lite beroende på bransch. Ska du vara programledare så måste ju din image och ditt personliga varumärke avspelas i TV:n, men sen hur du är privat det vet man ju inte.”*

Isolina har som vi tidigare berört valt att inte förstärka bilden av sig själv utåt längre och utvecklar här sina tankar om detta och framtiden:

“För min del så vill jag bara att vissa ska veta vem jag är och att jag kan göra ett väldigt bra jobb, därav kan jag ta bättre betalt. Hellre det än att alla vet vem jag är, rycker mig i armen och frågar vad jag gör.” - Isolina, 21 år

Hon fortsätter: *“Så, ja beroende på bransch. Men ja, absolut så som världen utvecklas idag med alla unga och de sociala medierna så tror jag att det kommer bli ännu viktigare längre fram. När jag bloggade t.ex. så kunde folk komma fram och prata med mig som om jag kände dem och jag tänkte liksom: “Vem är du?”.*

Isolina berör här en aspekt av sociala medier som hon ser som något negativt, nämligen att den bilden man förmedlar av sig själv bidrar till att betraktaren bildar sig en egen uppfattning av dig och i vissa fall känner en i det närmaste vänskaplig relation till dig, fast så inte är fallet. Hennes uttalande går även i linje med rädslan för att växande inflytande av sociala medier kan minska legitimiteten hos henne som individ då en bild kan förmedlas som inte är önskvärd för henne.

Richard säger: *“Jag tror att på grund av de sociala medierna och att vi alltid vet vad andra människor gör, så kommer det personliga varumärket att bli mer och mer populärt och viktigt. Gällande headhunting till exempel kommer det att vara viktigare.”* Han tror även att man måste vara mer försiktig i framtiden och utvecklar detta: *“Eftersom allt man gör lämnar ett märke, måste du vara försiktig.”* och *“Om du själv bygger upp mycket om dig själv på sociala medier, kommer kanske någon få reda på inte så trevliga grejer. Ju större du bygger dig själv ju hårdare du kommer att falla.”*

Richards resonemang har många beröringspunkter med dels de synpunkter som Isolina gett ovan, men även med aspekter i personal branding litteraturen, såsom den av Frykman & Sandin (2010), som berör varumärkesbyggandet på internet och riskerna med detta. Det gäller att vara noggrann med vad man visar av sig själv och att “leva sitt varumärke”, inte minst för att skapa legitimitet för sitt personliga varumärke. Men även för att inte riskera att något av det du gör slår tillbaka mot dig, ur exempelvis en rekryteringsaspekt eftersom betydelsen för spåren man lämnar på internet hela tiden ökar inom detta område (Frykman & Sandin 2010, s. 31).

Arash ser en trend inom sin bransch att personal branding blir viktigare och viktigare. Han har lagt märke till att fler och fler tar sina riktiga namn idag och uppträder under dem istället för att uppträda under artistnamn. Dessutom ser han att fler artister är soloartister idag medan det förr i tiden var fler band som producerade musik under ett namn som var svårare att härleda till personernas namn. När vi frågar om han tror att betydelsen av personal branding kommer att öka i allmänhet också så svarar han *“definitivt.”* Han gör här något av en introspektion här när han resonerar och menar på

att han själv ser det som väldigt viktigt att folk vet att det är han som skapar något när han gör något bra.

4.2 Varumärkeskongruens

Att det personliga varumärket stämmer överens med företagets varumärke är av central betydelse. Gwinner (1999) framförde att gällande *celebrity endorsement* så används de positiva associationerna som finns till kändisen för att länkas samman med ett event och därigenom höja eventets positiva betydelse i medvetandet hos folk. Detta innebär konkret att personens image blir sammankopplat med i detta fall eventet. Detta är något som vi tänker oss inom företagsvärlden kan bli applicerbart på företag när de blir associerade med företagsledare med ett starkt personligt varumärke.

4.2.1 Kongruensen mellan det personliga varumärket och företagets varumärke

Vi har valt att fråga respondenterna om vad de anser att deras personliga varumärke innebär och sedan även om vad deras företags varumärke innebär. Sedan analyserar vi själva hur väl dessa svar stämmer överens med varandra. Vi vill inte endast fråga respondenterna rätt ut hur väl de tycker att de olika varumärkena stämmer överens då vi tror att det är lätt att respondenterna i detta scenario hade försökt rationalisera fram att varumärkena faktiskt är ganska lika.

Vi har därför ställt separata frågor om hur de skulle beskriva de olika varumärkena och sedan själva kunnat tolka och analysera hur väl de stämmer överens med varandra. Enligt de teorier vi har studerat är det viktigt att det finns en stark kongruens mellan företagsledarens varumärke och företagets varumärke (Brown, 2001; Watson, 1996).

Först tillfrågade vi Emil om hur han ser sig själv som person och ledare. Han svarade då som tidigare nämnts "*driven och taggad*." Sedan frågade vi honom hur han kortfattat valde att beskriva sitt företag. Emil valde då att använda deras ledord och svarade "*nytänk, driv och professionalism*." Han poängterar även att de anställda till väldigt stor utsträckning är drivna.

Av svaren kan utrönas att det som Emil anser vara sitt personal brand, nämligen "*driven och taggad*" och hans image stämmer tämligen väl överens med företagets ledord och dess image. Detta är betydelsefullt för kongruensen mellan varumärkena, då ett företags ledord utgör en hörnsten i ett företags image (Abratt 1989). Nguyen och Dang (2005) har visat att VD:ar ofta tar till företagets värderingar och därigenom börjar personifiera företaget och företagets inriktning. En liknande process kan mycket väl ha skett med Emil.

Isolinas syn på sig själv som person och ledare är att hon är "*en doer*", hon gör mer än att bara prata och "*gör mer än vad jag säger att jag ska göra*". Hon ser sig som målmedveten och "*vet vad hon vill göra i livet*." Som företagsledare anser sig hon: "*Belöna bra arbete men uppmärksammar även dåligt arbete, annars utvecklas inte personalen eller jag själv som ledare.*"

Då Isolinas företag är tämligen litet blev vår fråga i ämnet till henne trots allt ganska ledande och löd som följer: *“I hur utsträckning känner du att dina anställda påverkas av dig när det gäller mentalitet och ditt sätt att jobba, lyckas du genomsyra Isolina Fedel?”* svarar Isolina: *“Ja, jo det tycker jag. Med de jag arbetar med nu tycker jag det är väldigt viktigt att de kan andas varumärket.”*

Hon utvecklar sedan resonemanget med att exemplifiera:

“Om jag hade bett den som sitter med grafik att ta fram en elegant logga och han kommer fram med något som ser ut som Rustas logga, då andas inte han mitt varumärke och vad jag tänker.” - Isolina, 21 år

Resonemanget ovan tolkar vi som att Isolina anser att Rustas logotyp inte utstrålar den exklusivitet som hon själv vill att hennes varumärkes logotyp skall förmedla. Detta är dock ett hypotetiskt exempel och i själva verket var Isolina väldigt nöjd med den logotyp som hennes grafiker tagit fram. Detta stämmer väl överens med Montoyas (2002) bild för hur man bygger ett starkt personligt varumärke och vikten av att föra vidare sina personliga värderingar som företagsledare, för att de anställda ska signalera bilden hos företaget i allt de gör utåt. Han tar även upp att man bör få sitt eget personliga varumärke att genomsyras hos alla anställda för att undvika att behöva vara ständigt själv involverad i alla processer och göra företaget direkt beroende av dig, vilket Isolina alltså prioriterar högt.

Richard ser sig själv som *“en bra ledare”* och utvecklar detta som att han *“ger folk frihet och befogenhet att arbeta självmant, så länge allas pilar pekar åt samma håll.”* När han sedan förklarar sitt personliga varumärke så kommer han, som vi tidigare nämnt, fram till: *“Mycket hårt arbetande och erfaren”*. Företagets värdeord förklarar han som: *“Effektiva, inga onödiga omkostnader, hierarki, eller pappersarbete. Det viktigaste är att fokusera på att producera den bästa produkten som vi kan och tjänsterna runt om den.”*

Här kan man dra kopplingen att kongruensen mellan varumärkena är relativt starkt när det gäller att arbeta hårt samt med hög kvalitet.

Likt Isolina, har Richard försökt att genomsyra sitt tänk hos de anställda och försöker ge dem så mycket frihet i sitt arbete som möjligt. Han försöker hela tiden förmedla att det är okej att göra misstag. *“Så länge det inte blir katastrof så gör det ingenting.”* Han utvecklar:

“Det är vägen att gå, att ge människor möjlighet att fatta beslut och att få dem att förstå att det är OK att göra misstag. På lång sikt så är detta mycket bättre än att kontrollera dem” - Richard, 55 år

Precis som i Isolinas fall är detta enligt Montoyas riktlinjer en av grunderna för ett lyckat personligt varumärke, att de anställda ges frihet att agera i företagets och ledarens intresse, utan att för den delen ständigt behöva involvera VD:n i alla beslut då detta kan vara omständigt och tidsödande.

Arash är sitt eget varumärke då han är den enda anställda vid företaget. Han säger att han är exakt likadan när han jobbar som när han umgås privat. Ett exempel på detta är

när Arash sa: *“Jag hade aldrig pratat annorlunda med Eric Saade än med dig”*. Detta bör enligt “Vd-varumärkesmodellen” gå i linje med hur en VDs varumärkesidentitet ska uppfattas utåt då denna helst ska bygga på inneboende värden och vara organiskt framväxt. Någon som bara är sig själv och äkta oavsett situation bör kunna anses applicera dessa riktlinjer.

Att en individ skapar två olika personligheter, en privat och en för jobbet är dock inte ovanligt då en VD:s “managerial identity” anpassas efter arbetssituationen och liknande (Watson, 1996). Vi har dock inte hittat exempel på några respondenter som säger sig känna att detta passar in på dem, utan de anser alla att de är sig själva såväl privat som på jobbet, även om exempelvis Isolina berättade att hon anpassade sin klädsel efter vem hon mötte så ändrar hon inte sitt beteende. Dock kan det i detta fall ifrågasättas hur bra insikt respondenterna själva kan och vill ha i ämnet. Emil nämnde även att han kan bete sig annorlunda beroende på vem han möter i professionella sammanhang, samtidigt som han sa att han inte skiljde sig i beteende mellan hans privata och professionella situation.

Att det finns en kongruens mellan de olika varumärkena är viktigt och nämns åtskilliga gånger i litteraturen. Bland annat Montoya (2002) nämner dess betydelse i termer av att “You are your company”.

4.2.2 Medvetenheten kring kongruensen mellan det personliga varumärket och företagets varumärke

Detta avsnitt är snarlikt det förra men med skillnaden att här vill vi analysera hur medvetna respondenterna är kring kongruensen och hur de resonerar kring detta, både i positiv och negativ bemärkelse. Detta istället för att bara undersöka hur stor kongruensen tycks vara mellan varumärkena bland våra respondenter. Genom att analysera detta vill vi få ytterligare insikt i hur företagsledarna ser på sitt personliga varumärke och framförallt hur mycket de reflekterat över detta. Vi frågade då respondenterna: *“Har du reflekterat över om ditt personliga varumärke stämmer överens med företagets och om svaret är ja, i hur stor utsträckning?”*

Emil svarade: *“Ja jag har gjort det en gång innan, och det var för fem minuter sen. Nämen skämt och sido, inte så mycket för egen del. Men det är viktigt att jag lever som jag lär.”*

Detta visar på en låg medvetenhet kring hur kongruensen är mellan de olika varumärkena. Enligt “VD-varumärkesmodellen” är detta inte eftersträvansvärt, då en nyckelaspekt av denna modell är att företag kontinuerligt bör genomföra analyser för att se om företagets varumärke stämmer överens med företagsledarens personliga varumärke.

För Isolina kom svaret mer självklart: *“Absolut, jag är ju egentligen hela mitt varumärke nu. I tidigare bolaget var jag också ganska mycket varumärket.. Men idag är jag mitt varumärke helt och hållet, till och med i namnet.”*

Detta visar på att hon är fullt medveten om omfattningen av kongruensen mellan varumärkena, vilket är bra enligt “Vd-varumärkesmodellen”. Men Isolina har även tänkt

i längre banor än så och även börjat ifrågasätta i hur stor utsträckning hon egentligen vill att de båda varumärkena skall överensstämna. Hon utvecklar: *“Med namnet har jag även tänkt att: “Shit, vad händer om jag säljer bolaget? Ska det fortfarande heta Isolina då? Det fick mig att tänka om lite i banor av att kanske döpa om företaget. Det finns fortfarande mycket jag kan lära mig.”*

Detta kan vara en befogad synpunkt att ta hänsyn till, men om hennes personliga varumärke har positiva associationer som matchar företagets varumärke har Lynch & Schuler (1994) visat på att företagets varumärke får en allmänt positivare attityd samt en högre varumärkeskänedom. Detta kan vara viktiga aspekter att ta hänsyn till i detta fall. Problematiseras kongruensen här så kan det hos Isolina ses en viss oro för att företaget ska vara för synonymt med henne som person och hur till exempel en eventuell försäljning av hennes företag skulle kunna innebära att hennes individs namn skulle hamna i händerna hos någon annan. Detta är ett exempel på när en alltför hög kongruens mellan varumärkena kan upplevas vara en nackdel.

Richard är även han inne på samma spår, med tanke på företagets storlek: *“Allt jag är och mitt personliga varumärket är även företaget. Det kan vara lite av en nackdel, eftersom det ibland kan vara bra att ha några andra idéer eller influenser”.*

Han är alltså fullt medveten om kongruensen varumärkena emellan men visar även tecken på kritiskt tänkande angående detta då han välkomnar intryck utifrån, som kanske inte får så stor inverkan i dagsläget när företaget är såpass litet. Richard har dock planer på att utöka sin verksamhet nästa år och ta in ytterligare en anställd under honom som kan avlasta arbetet samt minska Richards personliga inflytande över företaget.

“När folk tänker på Nasher, tänker de på mig. Det kan vara ett problem. Jag har jobbat med en del människor så länge att vi nästan känns som gifta! Vi har våra argumentationer, framgångar och misslyckanden. Men jag hoppas att detta kan ändras något under nästa år.” - Richard, 55 år

I samband med den planerade expansionen så kommer även Richard att satsa på att “polera upp” företagets varumärke, genom att marknadsföra företaget mer än vad som krävts tidigare då Richard haft en personlig relation till sina kunder. Richard utvecklar detta: *“Det är ett av målen för nästa år. Jag kommer att ha mer tid att leta efter nya kunder och att “polera varumärket” lite. En bättre hemsida och med viss marknadsföring. Jag är inte helt säker på om mina kunder verkligen använder sociala medier. Det är möjligt att jag kanske tittar på Facebook och möjligtvis LinkedIn, men de flesta av mina kunder är verksamma inom offentlig sektor”.*

Richards strategi framöver är alltså att försöka avskilja företagets varumärke i från sitt egna personliga varumärke, då han i dagsläget anser kongruensen vara för stor och han tror att företaget kommer att tjäna i längden på att bli mer självständigt och mindre beroende av honom personligen. Detta stämmer väl överens med Montoyas riktlinjer om att få företaget mindre beroende av VD:n och på så vis göra företaget mer effektivt. Richard ger liksom Isolina här uttryck för en oro kring att vara alltför tätt sammankopplad med sitt företag. Isolina tycks mer se kongruensen som ett problem i termer av att hennes personliga identitet kan vara alltför kopplad till företagets varumärke och att hon då kan bedömas som människa utifrån något hon i vissa fall inte har någon vidare kontroll över, medan Richard verkar mer oroa sig för företaget ur en finansiell aspekt då han tror att företaget bör kunna prestera bättre då det är mer frikopplat från hans personliga varumärke.

Han utvecklar nedan sin inställning kring frågan med att svara på huruvida bilden av hans personliga varumärke påverkar företagets resultat: *"Innan var det bara jag och fortfarande skulle bolaget inte fungera utan mig. Men de anställda är motorn och jag har en mer ledande position."*

Som vi tidigare berört så vill Richard expandera sitt företag och här utvecklar han sina tankar om detta: *"Det är även därför jag kommer att anställa en ny heltidsanställd, så att bolaget kan fungera utan mig. Förhoppningsvis kan min personliga påverkan på den finansiella biten minska på grund av detta."*

Richard fortsätter sitt resonemang: *"När vi växer oss större kommer andra att göra mina tidigare arbetsuppgifter och förhoppningsvis kommer fler att se Nasher som företaget Nasher och inte Nasher som mig. Bra eller dåligt?"*

Richard tror sig ha svaret på sin fråga:

"Det kommer att bli mycket bättre om de ser Nasher som ett stort företag med bra produkter och bra tjänster, än att se Nasher som mig. Jag tror att jag kommer få fler kunder och ett bättre ekonomiskt resultat av detta." - Richard, 55 år

När man hör Richard resonera angående expansionen så är det ganska uppenbart att han ser stora fördelar i att minska sitt eget inflytande i verksamheten, dels för att minska sin egen arbetsbörda men kanske främst för att kunna stärka företagets egen identitet och på så sätt kunna locka till sig nya kunder. Detta stämmer även väl överens med det vi tidigare berört om Montoyas riktlinjer, då han förespråkar att organisationer inte ska behöva stå och falla med VD:ns personliga vara eller icke vara. Samtidigt så tror Richard att Nasher kommer att få ett bättre ekonomiskt resultat till följd av att Richards influens över företaget minskar, det kan mycket väl vara fallet men samtidigt så bör man även beakta det Bell (2003) kommit fram till, nämligen att VD:ns personliga varumärke till stor del kan påverka det ekonomiska resultatet.

5. Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att få en djupare förståelse för samspelet mellan det personliga varumärket och företagets varumärke för mindre företag i Sverige samt att undersöka vilka faktorer som är avgörande i detta samspel. Studien har genomförts genom kvalitativa intervjuer då vi anser att en kunskapslucka har funnits kring hur företagsledare vid mindre företag resonerar kring denna fråga. De studier som tidigare har utförts har framförallt handlat om internationella, större företag och har skett genom omfattande enkätundersökningar.

Då vi inför våra intervjuer har tagit del av litteraturen inom personal branding har en tämligen enhetlig bild dykt upp gällande betydelsen av personal branding, nämligen att den är viktig och att man ska synas så mycket som möjligt. Efter att ha gjort våra intervjuer bland företagsledare så har vi dock märkt att den bilden kan behöva ifrågasättas. Vi ser exempelvis på hur Isolina använder sig av en strategi vari hon försöker att synas mindre och i princip bara använda sig av en "word-of-mouth-strategi" för att på så sätt vårda sitt personliga varumärke. Isolina har istället för att försöka synas så mycket som möjligt valt att prioritera sin varumärkeslegitimitet inom branschen hon är verksam i, då hon har insett att detta är mycket viktigare. Hon försöker skapa denna legitimitet genom att anpassa sig till de rådande normerna och sociala koderna. Detta tar sig uttryck i bland annat hur hon klär sig och hur hon har försökt minska sin synlighet på sociala medier. Detta var inget scenario författarna av denna uppsats hade reflekterat över och ingenting som vi stött på särskilt frekvent inom personal branding litteraturen då denna istället har påpekat värdet av att synas så mycket som möjligt. Vi kom istället fram till att det till stor del handlar om att skapa en balans gällande legitimitet samt för kongruensen mellan varumärkena.

Vidare så ansåg många att betydelsen av företagsledarens personliga varumärke varierade från bransch till bransch och beroende av storleken på företaget. Hur stor betydelse de intervjuade anser att det personliga varumärket har varierade dock en del respondenterna emellan. Vad vi kan konstatera av respondenternas svar är dock att de tycker att det har betydelse. Exempelvis Isolina sa att hon inte kunde tänka sig att göra affärer med en viss bank beroende på hur hon ansåg att bankens chef hade behandlat hennes vänner. Det är ett exempel på när företagsledarens varumärke spelar mer roll än företagets.

Ett område som respondenterna var mer entydiga i sina svar var dock hur betydelsen av personal branding skulle utvecklas i framtiden. Här verkade alla vi intervjuade tro att betydelsen skulle öka framöver och områden som nämndes specifikt var exempelvis headhunting. Majoriteten nämnde sociala medier som en anledning till detta.

Gällande kongruensen mellan det personliga varumärket och företagets varumärke, något som litteraturen kring personal branding anser vara viktigt, så har vi märkt att detta inte är ett område som alla respondenter hade reflekterat över. Exempelvis Emil, som leder ett företag bestående av 60 personer sa att han reflekterade över hur väl hans och företagets varumärke stämmer överens första gången när vi tog upp det. Dock märkte vi samtidigt att när respondenterna skulle beskriva sitt personliga varumärke och senare skulle beskriva sitt företags varumärke så stämde dessa beskrivningar

tämligen väl överens. En större medvetenhet skulle dock vara önskvärt för att kunna vårda sitt personliga varumärke i större utsträckning så att det stämmer överens med företagets varumärke då detta kan leda till flertalet fördelar för företaget.

Efter att ha analyserat hur svenska företagsledare vid mindre företag i Sverige ser på samspelet mellan deras personliga varumärke och företagets varumärke så kan vi utvärdera att våra respondenter i stort inte följer de riktlinjer och råd som litteraturen har visat att en företagsledare bör följa. Dock har de framfört relevanta argument och perspektiv om varför detta inte alltid behöver göras. Exempelvis Isolina visar på detta genom att vårda sitt personliga varumärke på så sätt att hon begränsar dess synbarhet och att hon försöker anpassa sin image för att stämma överens med branschen i övrigt. Samtidigt som hon uppenbarligen vill vara förknippad med företaget, på så sätt att det bär hennes namn, så vill hon inte synas i sociala medier i någon större utsträckning. Detta visar på exempel utav den "balansgång" vi funnit att respondenterna hela tiden reflekterar över.

Vi är medvetna om att vårt empiriska material inte är tillräckligt utförligt för att vår uppsats ska kunna tala för alla företagsledare vid mindre företag i Sverige och att slutsatserna som kan dras i ett större perspektiv är begränsade. Men vi anser oss ändå ha utvärderat en del givande fakta.

Respondenterna gav oss insikt i att en viss del av betydelsen för det personliga varumärket hos företagsledaren är beroende av den bransch som företaget är verksam i samt även storleken på företaget i fråga. Exempelvis tunga industrier med lite personlig interaktion med slutkonsumenten är mindre beroende av att ha en ledare med ett starkt personligt varumärke än ett företag som exempelvis tillverkar mobiltelefoner. För ett litet företag, såsom Isolinas, är det även uppenbart att det personliga varumärket spelar stor roll då hon kan anses representera sitt företag i alla situationer. Detta kan vara problematiskt att hantera och balansera, så till vida att veta när man bör agera som privatperson eller representant för sitt företag.

Vår rekommendation till dessa företagsledare är att även om betydelsen av ens personliga varumärke till viss del är branschspecifik och även om olika strategier för att vårda sitt personliga varumärke kan användas, så bör företagsledarna ägna något mer tid åt att vårda och reflektera över sitt varumärke, hur väl det stämmer överens med företagets och att i allt man gör. Som tidigare har nämnts har flertalet studier visat på betydelsen av att vårda sitt personliga varumärke såsom exempelvis Bell (2003) som visade att ca 20 % av ett företags finansiella resultat kan bero på VD:ns personliga varumärke.

Vi tror att betydelsen av att vårda sitt personliga varumärke är stor inom de flesta områden i vårt samhälle och att detta även kan appliceras på områden som politik och idrott. Vår rekommendation blir därför att även inom dessa områden aktivt resonera kring och reflektera över sitt personliga varumärke och därigenom försöka skapa ett som ligger i linje med hur du vill uppfattas. För även om du som individ inte gör detta, så kommer din omgivning att skapa ett personligt varumärke åt dig.

Samspelet mellan VD:ns personliga varumärke och företagets resultat kan tyckas tämligen svårdefinierat, men det finns forskning som tyder på att företag där man har en

ledare med starkt personligt varumärke presterar bättre än andra företag (Bell 2003). Hur företagsledarna vi har intervjuat ser på samspelet och dess betydelse har varierat mellan våra respondenter. Alla ser att det finns ett samspel men att de är medvetna om att detta varierar mellan branscher och beroende på storleken hos företagen. Men en samstämmig bild var att respondenterna ansåg att företagets varumärke är viktigare än deras eget.

De faktorer som vi har uttrönt som viktiga beståndsdelar för samspelet mellan varumärkena är framförallt legitimitet och varumärkeskongruens. Legitimiteten ligger till grund för att ens eget varumärke ska ses som en seriös aktör inom sin bransch och att detta är av central betydelse. Som vi tidigare nämnt så bygger detta på en slags balansgång där våra respondenter ofta reflekterar kring hur väl de vill att deras personliga varumärke och deras företags varumärke ska stämma överens, såväl som hur de ska skapa legitimitet i branschen de är verksamma i. Bland annat har det framgått att det kan bli så att ens personliga identitet blir för starkt sammankopplad med ens företags identitet och att detta kan innebära problem för individen.

Det har för oss framgått att litteraturen kring varumärkeslegitimitet är en viktig beståndsdel när det kommer till byggandet av personliga varumärken såsom exempelvis Suchman (1995) och Tuten (2007). Vi har även kommit fram till att kongruensen mellan varumärkena är en nyckelaspekt gällande att varumärkena stämmer överens med varandra. Detta bidrar till *image congruency* litteraturen som hittills till stor del har fokuserat på kändisars betydelse för företagets image och de associationer som kändisen kan bidra med såsom exempelvis Gwinner (1999). Vidare utveckling av detta område kan vara att i större utsträckning undersöka kopplingarna mellan företagets image och företagsledarens personliga varumärke.

5.1 Förslag till vidare forskning

Personal branding är ett område som ständigt växer och influerar väldigt många områden i samhället. Vidare forskning skulle därför kunna ske inom många områden och inte bara som en förlängning av vår forskning med ett rikare empiriskt material, även om detta också skulle kunna vara ett alternativ. Vi har tidigare nämnt politik och idrott som domäner inom vilka personal branding även spelar roll, ett tydligt exempel på en föregångare inom detta är Carl Bildt som trots sina 65 år är en flitig användare av sociala medier. Kvalitativa djupintervjuer med företagsledare vid stora företag hade även varit ett intressant tillvägagångssätt för att få ytterligare förståelse inom ämnet. Att vända sig till företagsledare kan vara intressant ur flera aspekter då dessa individer om företaget är känt lever till stor del i offentligheten och samtidigt så kommer många av dessa ur en generation som inte är särskilt vana vid att använda sociala medier, något som skapar mycket av offentlighetens uppfattning idag. Ytterligare en aspekt som skulle kunna vara intressant att undersöka är hur vårdandet av ens personliga varumärke bör variera mellan olika branscher. Vår undersökning har genom våra respondenter indikerat att betydelsen av branschen är viktig när det kommer till ens personliga varumärke.

6. Litteraturförteckning

Abratt, Rusell 1989 "A new approach to the corporate image management process" Journal of marketing management 1989, 5, no 1, sid 63-76

Aronson Elliot 1972, *The social animal*

Balmer, J.M.T. and Greyser, S.A. (2006), *Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*, European Journal of Marketing, Vol. 40 Nos 7/8, pp. 730-41.

Bell, M. (2003), "Indiskret", PRMagazin, Vol. 34 No. 4, pp. 20-5.

Bendisch, F., Larsen, G. and Trueman, M. (2007) *Branding People: Towards a Conceptual Framework*. Working Paper Series (07/22). Bradford: Bradford University School of Management.

Bernitz Ulf, Andersson Thorsten (2014)

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/varum%C3%A4rke>

hämtat 12/12-2014

Boulding, K. E. (1956), "Image" Ann Arbor, The University of Michigan Press

Brown, A.D. (2001), "Organization studies and identity: towards a research agenda", Human Relations, Vol. 54 No. 1, pp. 113-21.

Bryman Alan & Bell Emma (2013). "Företagsekonomiska forskningsmetoder"

Burson-Marsteller (2006), *Ceo Reputation Studie 2006*. Zusammenfassung Der Vierten Studie Von Burson-Marsteller Deutschland Zur Reputation Der Ceos Der Dax30-Unternehmen, Burson-Marsteller, Frankfurt am Main.

De Angelis Matteo, Bonezzi Andrea (2012) "On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission" Journal of Marketing Research 50:4, 463-476.

De Chernatony, L. (1999), "*Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation*", Journal of Marketing Management, Vol. 15 No. 13, pp. 157-79.

Elton, E.J., Gruber, M.J. and Busse, J.A. (2004), "*Are investors rational? Choices among index funds*", The Journal of Finance, Vol. LIX No. 1, pp. 261-88.

Farquhar, P.H. (1989), "*Managing brand equity*", Marketing Research, Vol. 1, pp. 24-33.

Fleur Calle (2013), *Chefer! Ignorera inte sociala medier*
<http://chef.se/vakna-darfor-har-du-inte-rad-att-ignorera-sociala-medier/>
Hämtat 04-12-2014

Gaines - Ross *CEO Reputation (2000): "A Key Factor in Shareholder Value"*
Corporate Reputation Review 3, 366–370 (1 October 2000) |
doi:10.1057/palgrave.crr.1540127

Gray. J. G. (1986) "*Managing the Corporate Image*" Westport Connecticut, Quoruni B

Gwinner Kevin och Eaton John (1999) Building brand image through event sponsorship: the role of image transfer. Journal of advertising volume 28 number 4(Winter 1999) 47-57.

Keller, K.L. (1993), "*Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*", Journal of Marketing, Vol. 57 No. 1, pp. 1-22.

Kolewe Julia (2011) *Apple stock price falls on news of Steve Jobs's death*
<http://www.theguardian.com/technology/2011/oct/06/apple-stock-steve-jobs>
hämtat 05/12-2014

Kukavica Suzana, Mägerle Mathias (2003) *Reputation spill over* Lunds universitet

Lieb, K, Shah, D. (2010). *Consumer culture Theory, nonverbal communication, and contemporary Politics: considering context and embracing complexity.* Journal of Nonverbal Behavior

Moore, Karl and Reid, Susan (2008): *The Birth of Brand: 4000 Years of Branding History*. Publicerad i: Business History , Vol. No. 4, No. Vol. 50 (July 2008): pp. 419-432.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). "*Naturalistic inquiry*" Beverly Hills, CA: Sage.

Lynch, James and Drue Schuler (1994), "The Matchup Effect of Spokesperson and Product Congruency: A Schema Theory Interpretation," *Psychology and Marketing*, 11 (5), 417-445.

Montoya Peter (2002)

<http://www.petermontoya.com/pdfs/tbcy-chapter1.pdf>

Nguyen-Dang, B. (2005), *Is More News Good News? Media Coverage of CEOs, Firm Value, and Rent Extraction*, AFE/ASSA 2006 Boston Meetings

Nyhetsbyrån six (2014) <http://www.di.se/artiklar/2014/3/3/zlatan-lyfter-volvo/>

hämtat 05/11-2014

Olle Findahl (2013)

<http://www.soi2013.se/sammanfattning/>

hämtat 05-12-2014

Oxford dictionary 2014

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/halo-effect?q=halo+effect>

hämtat 05-12-2014

Pew research, global attitudes (2013)

<http://www.pewglobal.org/2014/07/14/global-opposition-to-u-s-surveillance-and-drones-but-limited-harm-to-americas-image/pg-2014-07-14-balance-of-power-1-02/>

hämtat 02-12-2014

Press Association. *Gap between rich and poor "growing"* (2014)

<http://www.dailymail.co.uk/wires/pa/article-2812896/Gap-rich-poor-growing.html>

hämtat 05/12-2014

Reicheld F Frederick "The one number you need to grow" Harvard business review, december 2003 issue,

Shepherd, I. (2005), "From cattle to Coke to Charlie: meeting the challenges of self marketing and personal branding", Journal of Marketing Management, Vol. 21 No. 5, pp. 589-606.

Sirgy, M. Joseph (1982), "Self-concept in consumer behaviour: A critical review" Journal of Consumer Research, 9, 287-300.

Solomon Michael, Ashmore Richard D and Longo Lavira C (1992) "The beauty matchup hypothesis" Journal of Advertising, Volume XXI, Number 4

Srivastava, R.K. and Shocker, A.D. (1991), "Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement" Marketing Science Institute, Boston, MA, pp. 91-124, Working Paper Series.

Sveningsson, S. and Alvesson, M. (2003), "Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle", Human Relations, Vol. 56 No. 10, pp. 1163-93.

Suchman, Mark (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," Academy of Management Review, 20 (June), 571-610.

Tajeddini, K. and Trueman, M. (2008), "The potential for innovativeness: a tale of the Swiss watch industry", Journal of Marketing Management, Vol. 24 Nos 1/2, pp. 280-95.

Tuten L. Tracy (2007) DECONSTRUCTING IDENTITY: AN EXERCISE TO CLARIFY THE DETERMINANTS OF BRAND LEGITIMACY" Marketing Education Review, 17 (1), 57-61.

Vd:ns personliga varumärke viktigt för företagets framgång (2014)
<http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Nyheter/Nyheter-2014/Vdns-personliga-varumärke-allt-viktigare-for-foretagets-framgang/>

hämtat 27-12-2014

Watson, T.J. (1996), *How do managers think?* , Management Learning, Vol. 27 No. 3, pp. 323-41.

Zerfass Ansgar, Vercic Dejan, Moreno Angeles *European Chief Communication Officers Survey 2013 (ECCOS)* ,
<http://de.slideshare.net/communicationmonitor/european-chief-communication-officers-survey-2013>
hämtat 29-11-2014

Zweig Jason (2011) *The Halo Effect: How It Polishes Apple's and Buffett's Image*
<http://online.wsj.com/articles/SB10001424053111904009304576532861636564194>
hämtat 05/12-2014

7. Appendix

7.1 Frågeschema till VD-intervjuer med Emil, Richard, Isolina och Arash

1. Kön / Ålder
2. Hur många anställda har ditt företag och vilken företagsform är det?
Börsnoterat?
3. Hur ser du dig själv som person och ledare? Beskriv kortfattat ditt "personal brand" (Typ. 2 meningar)
4. Hur skulle du beskriva ditt företag kortfattat?
5. Hur känner du själv att du vårdar och utvecklar ditt personliga varumärke exempelvis i sociala medier och liknande? Vilka kanaler används?
6. Har du reflekterat över om ditt personliga varumärke stämmer överens med företagets? Om ja, i hur stor utsträckning?
7. Hur väl stämmer ditt personliga varumärke i form av företagsledare överens med ditt företags varumärkesimage känner du?
8. I hur stor utsträckning känner du att du har påverkat företagets image och varumärke och i hur stor utsträckning känner du att företagets image har påverkat dig?
9. Känner du att du är dig själv på jobbet eller antar du en annan roll?
10. I hur stor utsträckning känner du att dina anställda har påverkats av dig när det kommer till mentalitet och hur de jobbar?
11. Tror du att den allmänna synen på dig och ditt personliga varumärke påverkar bilden av ditt företag? Om ja, på vilket sätt?
12. I hur stor utsträckning försöker du få kunder, intressenter och liknande att bli lojala och känna samhörighet med dig för att företaget ska kunna dra fördel av detta?
13. Hur tror du att bilden av ditt personliga varumärke påverkar företagets resultat?
14. Har du större förtroende för andra företag där du känner till VD:n?
15. Har du någon förebild inom ledarskap i företagsvärlden? Vem? Hur tycker du att denna person påverkar synen på sitt företag?
16. Varför tror du att intresset har ökat för att jämföra sambandet mellan företagsledarens personliga varumärke och företagets resultat?

17. Hur tror du att betydelsen av företagsledares personliga varumärke kommer utvecklas i framtiden?