



LUND UNIVERSITY

Varumärkesorienteringens strategiska betydelse för
icke-vinstdrivande organisationer - En explorativ studie

Erik Oredsson & Max Westling

December 2014

Masteruppsats

Institutionen för produktionsekonomi och logistik vid Lunds Tekniska Högskola

Lunds Universitet

Handledare: Carl-Johan Asplund

Abstract

Title: The strategic importance of brand orientation in non-profit organizations - An exploratory study

Authors : Erik Oredsson, Industrial Engineering and Management class of 2014, Lund University, Faculty of Engineering; Max Westling, Industrial Engineering and Management class of 2014, Lund University, Faculty of Engineering.

Supervisor: Carl-Johan Asplund, Department of Industrial Management and Logistics, Production Management, Faculty of Engineering, Lund University

Background: A brand oriented company is recognized by its regard of strong brands and the ability to build strong brands as strategic resources. For a long time, companies in the private sector have had a monopoly on brand focused activities and research in this area has often been targeted to this specific sector. Another category of organizations has recently discovered the perks of building strong brands; the non-profit sector. The effects of a brand oriented mindset in these organizations are yet to be conclusively determined.

Purpose: The main purpose of this study is expressed with the following main question: *How does brand orientation affect non-profit organizations?*

From the main purpose the following subsidiary purposes are derived:

- *Develop a robust theoretical framework to act as an explanatory model for brand orientation in non-profit organizations.*
- *Create a qualitative assessment tool to analyze success in non-profit business network organizations.*
- *Evaluate possible strategic routes and give recommendations to the case organizations based on their current strategic orientation and ambitions for the future.*
- *Critically evaluate whether the produced and modified theoretical framework and the assessment tool is applicable on other non-profit organizations and make suggestions for modifications and improvements.*

Delimitations: This report is limited to the study of non-profit business network organizations defined by the following criteria:

- Membership revenues comprise the majority of the financial turnover.
- The organization offers services to its members.

Apart from membership services the organizations offer consultancy services to non-member corporations.

Method: This study is qualitative and the result from five different case organizations (four interviews and a six month observation) has been filtered through an extensive theoretical framework constructed by a literature review, an expert interview and an observation of a non-profit business network organization.

Conclusions: Through our research we've created a qualitative measurement tool for the analysis of success in non-profit business network organizations (NLO:s). The tool is named *Framgångsmodellen (the model of success)* and contains three direct, mission fulfilling dimensions (service, business relations and advocacy) and two indirect, supporting dimensions (efficiency and capacity).

This result has been set against the strategic orientations of the case organizations to determine the following trends:

- When reviewing the direct dimensions of success it is noticeable that the suitability of prioritizing business relations decreases with the degree of brand orientation. On the other hand a distinguishable increase in the suitability for service and advocacy was identified in the brand oriented organizations.
- The indirect dimensions of success efficiency and capacity are improved with a higher degree of brand orientation
- Brand orientation is considerably more complex than market orientation and demands large resources and internal competences for successful implementation.

The trends were summarized and illustrated in a conclusive model: *Orienteringsresan (the journey of orientations)*, which can be utilized to map possible strategic routes for NLO:s in regards to their strategic orientation.

Keywords: Brand orientation, brands, strategy, strategic orientation, market orientation, NPO, non-profit, success.

Sammanfattning

Titel: Varumärkesorienteringens strategiska betydelse i icke-vinstdrivande organisationer – En explorativ studie

Författare: Erik Oredsson, Industriell Ekonomi 2009, LTH; Max Westling, Industriell Ekonomi 2008, LTH

Handledare: Carl-Johan Asplund, Institutionen för produktionsekonomi och logistik, LTH

Bakgrund: Ett varumärkesorienterat företag kännetecknas av att det betraktar starka varumärken och förmågan att bygga upp starka varumärken som strategiska resurser. Företag i det privata näringslivet har länge haft monopol på varumärkesinriktade tankegångar och forskningen har således också oftast haft just denna sektor som målgrupp. Nyligen har även en annan kategori av organisationer insett värdet i varumärkesuppbyggnad, nämligen icke-vinstdrivande organisationer. Effekterna av ett varumärkesorienterat förhållningssätt i dessa organisationer är fortfarande outforskade.

Syfte: Studiens huvudsyfte formuleras med den övergripande frågeställningen: *Vilken påverkan har varumärkesorientering på icke-vinstdrivande organisationer?*

Ur huvudsyftet härleds följande delsyften:

- *Utveckla ett robust teoretiskt ramverk som kan agera förklaringsmodell för varumärkesorientering i icke-vinstdrivande organisationer.*
- *Skapa ett kvalitativt bedömningsverktyg för att analysera framgång i icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer.*
- *Kartlägga möjliga strategiska vägval och ge rekommendationer till fallorganisationerna baserat på deras orientering och framtidsambitioner.*
- *Kritiskt värdera om framtaget och modifierat teoretiskt ramverk och bedömningsverktyg är applicerbart på andra icke-vinstdrivande organisationer och ge förslag på modifieringar och förbättringar.*

Avgränsning: Undersökningen är avgränsad till att endast studera icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer definierade enligt följande kriterier:

- Medlemsintäkter utgör den största delen av finansieringen.
- Organisationen erbjuder service till sina medlemmar.

Utöver medlemservice erbjuds externa konsulttjänster till icke-medlemsföretag.

Metod: Denna studie är av kvalitativ sort och resultatet från fem olika fallorganisationer (fyra intervjuer och en sex månaders observation) har filterats genom ett omfattande teoretiskt ramverk som konstruerats av en litteraturgenomgång, expertintervju samt observation på en icke-vinstdrivande näringslivsorganisation.

Slutsats: I vår undersökning har vi skapat ett kvalitativt bedömningsverktyg för att analysera framgång i icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer (NLOs). Verktöget benämns *Framgångsmodellen* och innefattar tre direkta, missionsuppfyllande dimensioner (service,

affärsrelationer och opinionsbildning) samt två indirekta, stödjande dimensioner (effektivitet och kapacitet).

Detta resultat har sedan ställts mot fallorganisationerna strategiska orienteringar för att finna följande trender:

- I de direkta framgångsdimensionerna minskade lämpligheten att prioritera affärsrelationer med graden av varumärkesorientering. Däremot identifierades en tydlig ökning av lämpligheten för service och opinionsbildning i varumärkesorienterade organisationer.
- De indirekta framgångsdimensionerna effektivitet och kapacitet förbättras med graden av varumärkesorientering.
- Varumärkesorienteringen är betydligt mer komplex än marknadsorienteringen och kräver stora resurser och interna kompetens för lyckosam implementering.

Trenderna sammanfattades och illustrerades i en slutgiltig modell: *Orienteringsresan*, som kan användas för att kartlägga möjliga strategiska vägval för NLOs med avseende på deras strategiska orientering.

Nyckelord: Varumärkesorientering, varumärke, strategi, strategisk orientering, marknadsorientering, NPO, icke-vinstdrivande, framgång.

Tackord

Den här rapporten hade aldrig blivit skriven om det inte hade varit för The Swedish-American Chamber of Commerce of Los Angeles (SACC-LA) som med stort hjärta tog hand om oss under vår praktik våren 2014. Under dessa sex månader blev vi snabbt involverade i deras interna processer och snart hade ett starkt intresse för den här typen av organisationer vuxit sig fram. Det var även SACC-LA som introducerade begreppet varumärkesorientering för oss vilket blev startskottet på hela vår undersökning.

Vi vill även passa på att tacka vår handledare, Carl-Johan Asplund, som med stort tålamod och engagemang har inspirerat oss att vidga våra vyer och ständigt tänka outside-the-box. Utan hans dedikerade deltagande hade arbetet aldrig blivit genomfört och blivit det, det är idag.

Förutom att vi vill tacka varumärkesorienteringsexperten Johan Gromark, som hjälpt oss att utröna hur vi kunde omsätta abstrakta och konceptuella teorier och modeller till praktiskt genomförbara metoder, vill vi även tacka Frans Melin som gett oss värdefulla tips och idéer under denna studie.

Sist men inte minst vill vi tacka alla de fallorganisationer som ställt upp på våra intervjuer:

- Sydsvenska Industri- och Handelskammaren
- Teknikföretagen
- Företagarna
- Sveriges Byggindustrier

De har både tagit sig tid och engagerat sig i våra frågor, något som har varit alldeles ovärderligt för vårt arbete.

Malmö, december 2014

Erik Oredsson och Max Westling

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemformulering & syfte	2
1.3. Avgränsningar	3
1.4. Målgrupper	5
1.5 Disposition	5
2. Metod.....	8
2.1 Undersökningsfilosofi	8
2.1.1 Ekumenisk blandning - Största möjliga nytta vs största möjliga precision.....	8
2.2 Metodologiskt tillvägagångsätt.....	9
2.2.1 Induktion, deduktion och abduktion	10
2.3 Kvalitativ undersökning.....	11
2.3.1 Teoretiskt ramverk.....	11
2.3.2 Pilotstudie	12
2.3.3 Intervjuer	13
2.3.4 Fallorganisationer	13
2.4 Återkoppling.....	15
2.5 Analys.....	16
2.6 Trovärdighet.....	17
2.6.1 Validitet och överförbarhet	17
2.6.2 Tillförlitlighet.....	18
2.6.3 Objektivitet	19
3. Teoretiskt ramverk.....	20
3.1 Varumärket - "Ett löfte"	20
3.1.1 Historik och etymologi.....	20
3.1.2 Varumärket idag.....	21
3.2 Starka varumärken i praktiken.....	22
3.2.1 Starkt varumärke - ett svårdefinierat begrepp	23
3.2.2 Att bygga ett starkt varumärke	23
3.3 Varumärkesorientering - "En inställning"	28
3.3.1 Strategiska orienteringar	28
3.3.2 Varumärkesorientering.....	29
3.3.3 Varumärkesorientering kontra marknadsorientering	30

3.3.4 Varumärkesorienteringens underliggande dimensioner och operationalisering.....	33
3.4 Näringslivsorganisationer (NLO)	36
3.4.1 Definition av NLO	36
3.4.2 Varumärken i NLO:s	38
3.4.3 Framgång i NLO:s - Family of Measures.....	40
4. Resultat och analys	42
4.1 Presentation av fallorganisationer.....	42
4.2 Strategisk orientering i fallorganisationerna	46
4.2.1 Graden av varumärkesorientering.....	46
4.2.2 Modellanpassning till Orienteringsmatrisen.....	55
4.3 Framgångsdimensioner i NLO:s	61
4.3.1 Missionsuppfyllande	61
4.3.2 Effektivitet.....	64
4.3.3 Kapacitet	64
4.3.4 Framgångsmodellen.....	65
4.4 Prioriteringar och framtidsambitioner i fallorganisationerna	66
5. Diskussion	70
5.1 Varumärkesorienteringens påverkan	70
5.1.1 Marknadsorientering (Nordöstra kvadranten)	70
5.1.2 Marknads- & varumärkesorientering (Sydöstra kvadranten).....	72
5.1.3 Varumärkes- & marknadsorientering (Nordvästra kvadranten).....	74
5.1.4 Varumärkesorientering (Sydvästra kvadranten).....	75
5.2 Orienteringsresan	77
5.3 Kritisk granskning.....	80
5.4 Applicerbarhet på allmänna NPO:s.....	83
6. Rekommendationer	85
7. Slutsats.....	90
7.1 Kunskapsbidrag.....	92
7.2 Vidare forskningsmöjligheter.....	93
Referenser.....	94
Appendix	98
A. Intervjuunderlag expertintervju	98
B. Intervjuunderlag fallorganisationer.....	100
C. Återkopplingsenkät.....	102

D. Resultat återkopplingsenkät.....	105
E. Enkät - Graden av varumärkesorientering (Gromark & Melin, 2011)	110

Förkortningar

NPO	Non-profit organization
FPO	For-profit organization
NLO	Icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer
SBI	Sveriges Byggindustrier
SIHK	Sydsvenska Industri- och Handelskammaren
SACC-LA	The Swedish-American Chamber of Commerce of Los Angeles
KPI	Key Performance Indicator
PRV	Patent & Registreringsverket

1. Introduktion

I följande kapitel kommer läsaren att få en kort introduktion till studiens ämne varpå rapportens syfte, avgränsningar, målgrupper och disposition presenteras.

1.1. Bakgrund

Det är idag allmänt accepterat att ett starkt varumärke kan vara ett företags mest värdefulla tillgång men denna syn på varumärket har inte alltid dominerat i näringslivet. Fram till 1990-talet betraktades varumärket enbart som ett verktyg vid marknadsföringen av konsumentprodukter istället för den strategiska resurs och konkurrensmedel som de flesta idag är överens om att det utgör (Melin, 1999). Den nya synen på varumärket har sitt ursprung i brand management forskningen som fick ett uppsving under tidigt 90-tal och sedan dess har dominerat debatterna bland experter inom marknadsföring (Melin, 1999).

I kölvattnet av denna forskning har uttrycket varumärkesorientering som myntades av varumärkesforskarna Frans Melin och Mats Urde på 90-talet, blivit allmänt vedertaget bland näringslivsstrateger. Ett varumärkesorienterat företag kännetecknas av att det betraktar starka varumärken och förmågan att bygga upp starka varumärken som strategiska resurser (Melin, 1999). Evans och Bridson (2004) sammanfattade begreppet till att innebära "till vilken grad organisationer värdesätter varumärken och dess aktiviteter är orienterade mot att bygga varumärkesförmågor".

Varumärkesorientering står i kontrast till marknadsorientering som länge har varit det dominerande paradigmet inom företagsstyrning. Dessa två orienteringar skiljer sig framför allt åt i perspektivet organisationen intar då den formar sin identitet och sitt erbjudande mot marknaden. Vid varumärkesorientering står varumärket i centrum och identiteten byggs upp inifrån utefter identifierade förutsättningar. Marknadsorienterade organisationer formar däremot uppdrag och identitet efter marknadens och kundernas kortsiktiga behov (Urde, et al., 2013). De senaste årens forskning har dessutom bekräftat att hög grad av varumärkesorientering har en positiv korrelation med lönsamhet och ekonomisk framgång i stora företag (Gromark & Melin, 2011).

Företag i det privata näringslivet har länge haft monopol på varumärkesinriktade tankegångar och forskningen har således också oftast haft just denna sektor som målgrupp. Med tiden har dock även andra sektorer inom samhällsekonomin insett värdet i varumärkestänkandet och tagit till sig dess principer (Melin, 1999). Gromark och Melin (2013) menar att varumärkesorienteringen är bättre lämpad som strategisk metod för organisationer i offentlig sektor då marknadsorienteringen, som utgår från externa faktorer såsom kunder och konkurrenter, inte tycks främja de allmännyttiga visioner och mål dessa organisationer har.

En kategori av organisationer som nyligen har börjat inse värdet i varumärkesuppbyggnad är så kallade icke-vinstdrivande organisationer, hädanefter i rapporten benämnda NPO:s (Non-Profit Organization). En NPO kan likställas med en ideell förening som är icke-statlig och definieras av att den saknar kommersiella vinstintressen, utan istället vill bidra med någon typ av allmännytta till sina medlemmar och intressenter (Grobman, 2008). Beteckningen NPO är väldigt bred och innefattar bland annat välgörenhetsorganisationer, näringslivsorganisationer, idrottsföreningar och fackföreningar. Då dessa organisationer ofta styrs av helt olika uppdrag och målsättningar är det inte enkelt att bilda en generell uppfattning kring nyttan med varumärkesorientering i denna kategori.

Vi har en speciell relation till NPO:s då vi i nära anslutning till rapportskrivningen spenderade sex månader i Los Angeles, USA med att utföra en praktik på The Swedish-American Chamber of Commerce of Los Angeles (SACC-LA). SACC-LA är en branschobunden näringslivsorganisation vars medlemmar består av privatpersoner och företag och organisationen fungerar som en spindel i nätet vid sammanförandet av dessa medlemmar. De är även politiskt obundna och verkar för ett bättre företagsklimat och ökade handelsrelationer. SACC-LA har dessutom, som den största svenskprofilerade organisationen i området, en stämpel som allvetande i alla frågor som relaterar arbete och företagande för svenskar i regionen.

Under de tre föregående verksamhetsåren hade SACC-LA genomgått en stor transformation med förnygrad profil och fokusering på företag inom nöjesindustrin vilket bidragit till kraftiga öknings i medlemsantal och resursintäkter. De stod därför inför ett behov att anpassa sin strategi för att stärka sin position och kunna tillfredsställa sina medlemmars behov på ett mer optimalt sätt. Styrelsen insåg att varumärket SACC-LA hade utvecklats till en strategisk resurs som inte utnyttjades tillräckligt väl. Nu hade de potential att befästa organisationen som så kallad top-of-mind inom svensk-amerikanska affärsrelationer i Los Angeles-området. SACC-LA valde därför att börja om från grunden och utveckla en integrerad varumärkesidentitet med hjälp av metoder framtagna av varumärkesexperter.

1.2. Problemformulering & syfte

Det framgår att ett förhållningssätt till varumärken som strategiska resurser onekligen är ett område med stort intresse inom svenskt och internationellt näringsliv, inte minst på grund av att märkeskompetensen inom organisationen skapar förutsättningar för att utveckla varumärket till en konkurrensfördel i en alltmer konkurrensintensiv omvärld (Urde, 1997). Framstående experter som bedrivit forskning inom området har bland annat påvisat en koppling mellan graden av varumärkesorientering och lönsamhet (Gromark & Melin, 2011) vilket än mer understryker varumärkesorienteringens relevans för det moderna företaget.

Det står klart att NPO:s är betydande för samhällsekonomin där de utgör den tredje pelaren tillsammans med den privata och offentliga sektorn (Torres & Pina, 2003). Dessa organisationer bidrar med allt från välgörenhet till främjande av handel och relationer mellan branscher och nationer. Det är noterbart att trenden kring varumärkesorientering har spridit sig till NPO:s men då forskningen historiskt har varit riktad mot den privata sektorn finns det ännu inga konklusiva bevis för att en lyckad implementering av denna orientering automatiskt genererar framgång. Det finns därför även ett tydligt samhällsekonomiskt intresse att utröna huruvida varumärkesorientering i dessa organisationer är ett effektivt förhållningssätt eller inte.

Ur problembeskrivningen ovan formuleras således det övergripande huvudsyftet med följande frågeställning:

- *Vilken påverkan har varumärkesorientering på icke-vinstdrivande organisationer?*

För att bryta ner problemet har vi lokaliserat, sammanfogat och uppdaterat befintlig litteratur och arbetat fram ett teoretiskt ramverk som kan agera förklaringsmodell för strategiska orienteringar i icke-vinstdrivande organisationer vilket är rapportens första delsyfte:

- *Utveckla ett robust teoretiskt ramverk som kan agera förklaringsmodell för varumärkesorientering i icke-vinstdrivande organisationer.*

Med utgångspunkt i de förberedande litteraturstudierna skapades en övergripande teori kring hur man kan beskriva och bedöma framgång i en icke-vinstdrivande organisation. Genom praktikfall på ett antal icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer (se kap 1.3 *Avgränsningar*) har vi applicerat och utvärderat teorin och på så vis uppnått rapportens andra delsyfte:

- *Skapa ett kvalitativt bedömningsverktyg för att analysera framgång i icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer.*

Genom att kombinera det teoretiska ramverket med det kvalitativa bedömningsverktyget har vi sedan fört en konceptuell och övergripande diskussion kring hur orienteringen påverkar och möjligtvis korrelerar med fallorganisationernas prioriteringar och framtidsambitioner och på så vis besvarat den övergripande frågeställningen. Intentionen var därefter att utreda huruvida en varumärkesorienterad inriktning kan styra de studerade organisationerna mot ett bättre uppfyllande av de definierade ändamålen vilket innefattar rapportens tredje delsyfte:

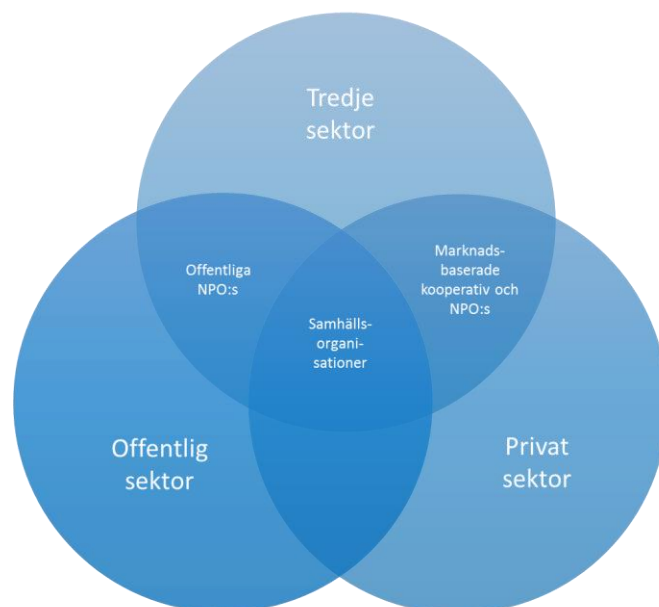
- *Kartlägga möjliga strategiska vägval och ge rekommendationer till fallorganisationerna baserat på deras orientering och framtidsambitioner.*

Då fallorganisationerna endast innefattar ett explorativt urval av icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer (se kap 1.3 *Avgränsningar*) har vi till slut konceptuellt diskuterat de framtagna modellernas validitet och möjliga applicerbarhet och konstaterat undersökningens bidragsnivå till den pågående forskningen, vilket blir rapportens fjärde och sista delsyfte.

- *Kritiskt värdera om framtaget och modifierat teoretiskt ramverk och bedömningsverktyg är applicerbart på andra icke-vinstdrivande organisationer och ge förslag på modifieringar och förbättringar.*

1.3. Avgränsningar

Den icke-vinstdrivande sektorn, som ofta benämns den tredje sektorn, är en av de tre sektorerna som utgör den klassiska samhällsekonomin (Torres & Pina, 2003). Enligt Quarter, Mook och Richmond (2003) saknas det dock tydliga gränser mellan de olika sektorerna och de har i sin forskning kommit fram till tre grupperingar i gränssonen av tredje sektorn. Dessa är *offentliga NPO:s*, *samhällsorganisationer* och *marknadsbaserade kooperativ och NPO:s* (se figur 1.3.1).



Figur 1.3.1 Samhällsekonomins tre sektorer enligt Quarter, Mook och Richmond (2003).

Marknadsbaserade kooperativ och NPO:s kännetecknas av att de får sina intäkter från utförda tjänster. De, till skillnad från *offentliga NPO:s* och *samhällsorganisationer*, konkurrerar således på den privata marknaden och består till största delen av rekreationsorganisationer såsom idrottsföreningar.

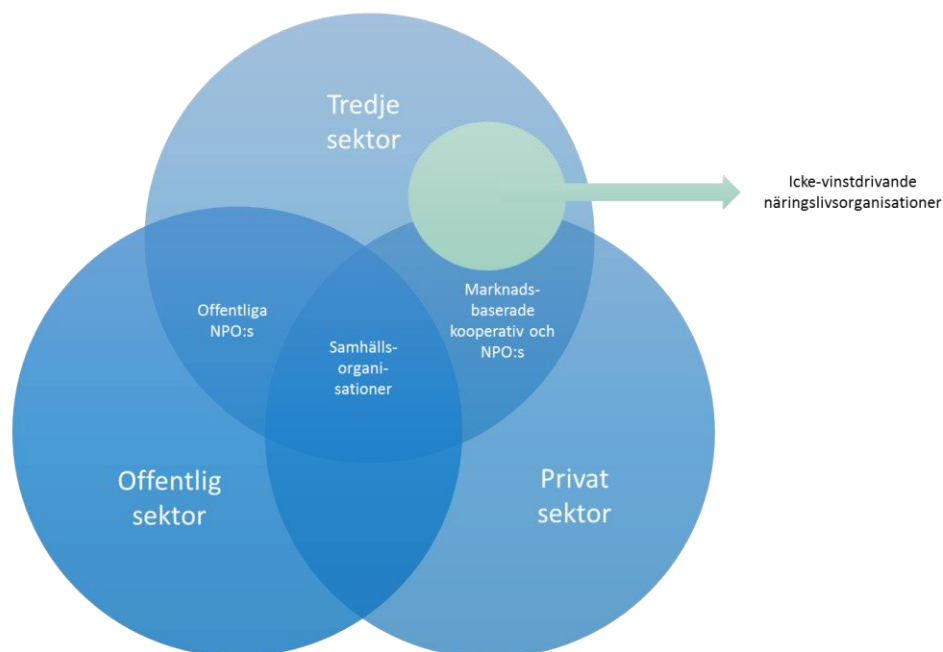
Den tredje sektorn har Quarter, Mook & Richmond (2003) delat upp ytterligare i två undergrupper:

- *Inbördes sällskap* får intäkter för medlemskap. Medlemskapen ger i sin tur tillgång till organisationens service. Denna kategori består i huvudsak av religiösa föreningar, men även fackförbund och sammanslutningar av affärsinnehavare.
- *Frivilligorganisationer* fokuserar i allmänhet på att hjälpa samhället och inte sina medlemmar. De är dock beroende av medlemmar samt donatorer vilka finansierar verksamheten. Till denna kategori räknas bland annat fredsorganisationer, människorättsorganisationer och miljöorganisationer.

Att studera hela den tredje sektorn skulle leda till en oerhört komplex problemformulering och är med tanke på den rådande tidsbegränsningen även ogenomförbart. Vi har därför valt att studera icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer (hädanefter betecknat NLO:s) definierade enligt följande kriterier:

- Medlemsintäkter utgör den största delen av finansieringen.
- Organisationen erbjuder service till sina medlemmar.
- Utöver medlemservice erbjuds externa konsulttjänster till icke-medlemsföretag.

Kombinerar man vår avgränsning med Quarter, Mook och Richmonds (2003) modell innefattar avgränsningen således delar av *Marknadsbaserade kooperativ och NPO:s* och *Inbördes sällskap*:



Figur 1.3.2 Rapportens avgränsningar kombinerat med Quarter, Mook och Richmonds (2003) modell.

Vi anser dock att det existerar likheter mellan näringslivsorganisationer och den övriga tredje sektorn och att resultatet från undersökningen i viss mån även är applicerbar här, något som kommer att diskuteras vidare i kommande analys.

1.4. Målgrupper

Förhoppningen är att denna studie framförallt kommer att vara till nytta för kommunikations- och varumärkesansvariga i NPO:s då den kommer att fungera som ett stöd för att mot styrelsen motivera en utveckling och modernisering av organisationen enligt angelägenhet och rådande trender. Det är även i vårt intresse att varumärkesforskare och övriga intressenter kan använda rapporten som stöd vid vidare forskning och utveckling av denna nisch inom varumärkesområdet.

Rapporten fyller även ett upplysande syfte för våra medstudenter vid Lunds Tekniska Högskola och andra lärosäten. Genom att tillgodogöra sig den kunskap rapporten förmedlar ligger det i vårt intresse att studentkollegor kommer att stå bättre rustade för näringslivets rådande utvecklingstrender.

1.5 Disposition

Kapitel 1: Introduktion

Detta huvudkapitel introducerar läsaren till ämnet och motiverar dess relevans. Här inkluderas en genomgång av varför vi har blivit intresserad av området och definition av huvud- och delsyften. Detta följs av en avgränsning mot NLO:s samt en specifikation av rapportens målgrupper.

Kapitel 2: Metod

Metodavsnittet inleds med en beskrivning av rapportens undersökningsfilosofi och en kortfattad presentation av studiens metodologiska tillvägagångssätt varpå samtliga delar av studien går igenom

i detalj. I kapitlet presenterar vi även den intervjuade varumärkesexperten, Johan Gromark, samt redovisar kontaktpersoner på utvalda fallorganisationer. Slutligen framhävs hur vi arbetat med kvalitetssäkringen av rapporten.

Kapitel 3: Teoretiskt ramverk

I rapportens teoriavsnitt presenteras generell information kring varumärkets historiska och aktuella betydelse samt hur man teoretiskt bygger ett starkt varumärke varpå vi tydligt definierar och förmedlar aktuella rön inom forskningsområdet varumärkesorientering. När en grundlig teoretisk bas har skapats presenteras de åtta underliggande dimensionerna i Gromark och Melins (2011) *Brand Orientation Wheel* som kommer att ligga till grund för bedömningen av fallorganisationernas grad av varumärkesorientering.

Förutom att rapportera teori kring varumärke och varumärkesorientering finns även en sektion i huvudkapitlet som berör NLO:s och varumärkets betydelse i dessa. Slutligen presenteras ramverket "Family of Measures" som vår framtagna *Framgångsmodell* har baserats på (se nästa avsnitt).

Kapitel 4: Resultat och analys

Resultat- och analysdelen kommer att inledas med en grundlig presentation av samtliga fallorganisationer följt av deras grad av varumärkesorientering som utifrån de kvalitativa intervjuerna har bedömts med hjälp av *Brand Orientation Wheel*. Därefter kommer fallorganisationerna att placeras in i *Orienteringsmatrisen* (Urde et al., 2013), som har presenterats i det teoretiska ramverket (se kap 3.3.3), för att tydligt åskådliggöra organisationernas strategiska orientering.

Baserat på de kvalitativa intervjuerna med fallorganisationerna och ramverket "Family of Measures" presenteras i detta huvudkapitel *Framgångsmodellen* som delar upp framgång i tre direkta och två indirekta dimensioner och vidare kommer att användas för att kvalitativt analysera och bedöma fallorganisationernas relativa framgång, prioriteringar och framtidsambitioner.

Kapitel 5: Diskussion

För att besvara huvudfrågeställningen förs en diskussion kring hur fallorganisationernas strategiska orientering påverkar och korrelerar med deras interna processer, externa bild och missionsuppfyllande (resultat från appliceringen av *Brand Orientation Wheel* och *Framgångsmodellen*). Detta resulterar till slut i den framtagna modellen *Orienteringsresan* som kan beskriva och åskådliggöra de strategiska vägvalen fallorganisationerna står inför avseende deras strategiska orientering. Huvudkapitlet avslutas med en kritisk granskning av studiens metodik samt en diskussion kring resultatens applicerbarhet på övriga NPO:s.

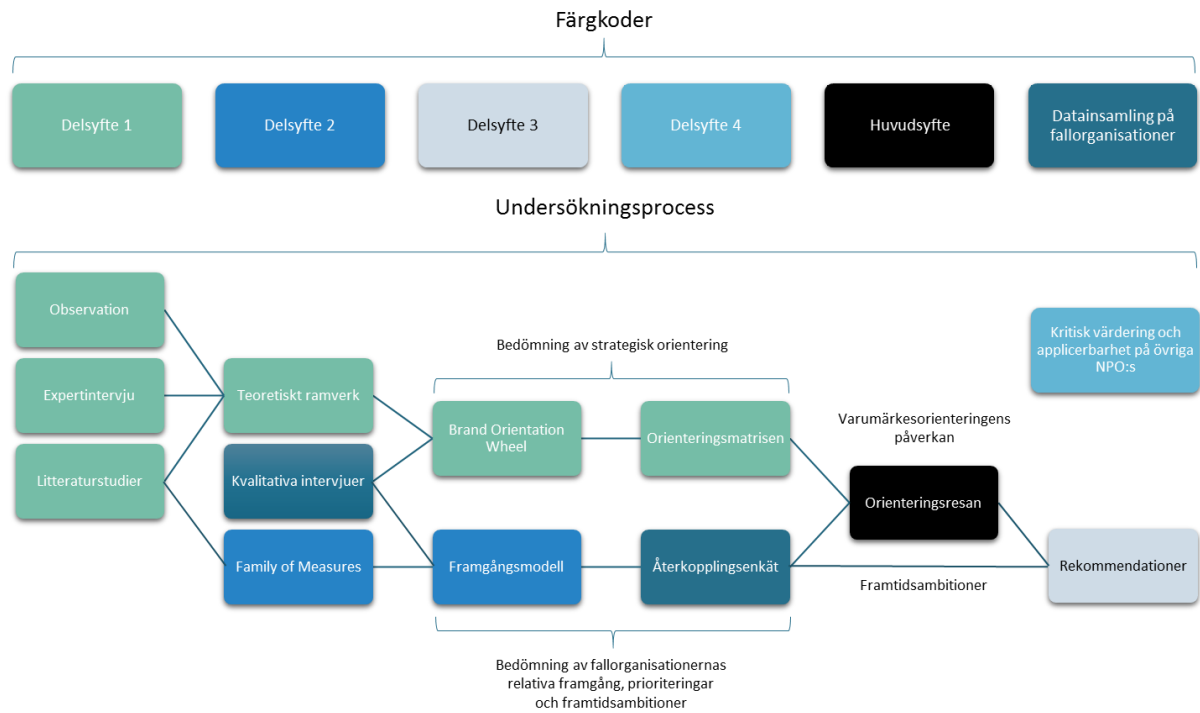
Kapitel 6: Rekommendationer

Genom att utnyttja *Orienteringsresan* ges strategiska rekommendationer för hur fallorganisationerna genom att skifta sina strategiska orienteringar kan uppnå sina framtidsambitioner som kartlagts med hjälp utav *Framgångsmodellen*.

Kapitel 7: Slutsats

Rapporten avslutas slutligen med en sammanfattad och konkret tolkning av resultaten, bedömning av kunskapsbidraget till såväl akademien som näringslivet samt vilka vidare forskningsmöjligheter som existerar.

Följande figur visar hur rapportens huvud- och delsyften kommer att besvaras:



Figur 1.5.1 Rapportens undersökningsprocess kopplat till huvud- och delsyften

2. Metod

Följande kapitel har som syfte att tydligt redovisa den metodik vi har använt oss av i denna studie. Målsättningen är att genom grundliga beskrivningar göra studien reproducerbar för andra intresserade forskare samt skapa ett omfattande underlag för kommande kvalitetssäkring.

2.1 Undersökningsfilosofi

2.1.1 Ekumenisk blandning - Största möjliga nytta vs största möjliga precision

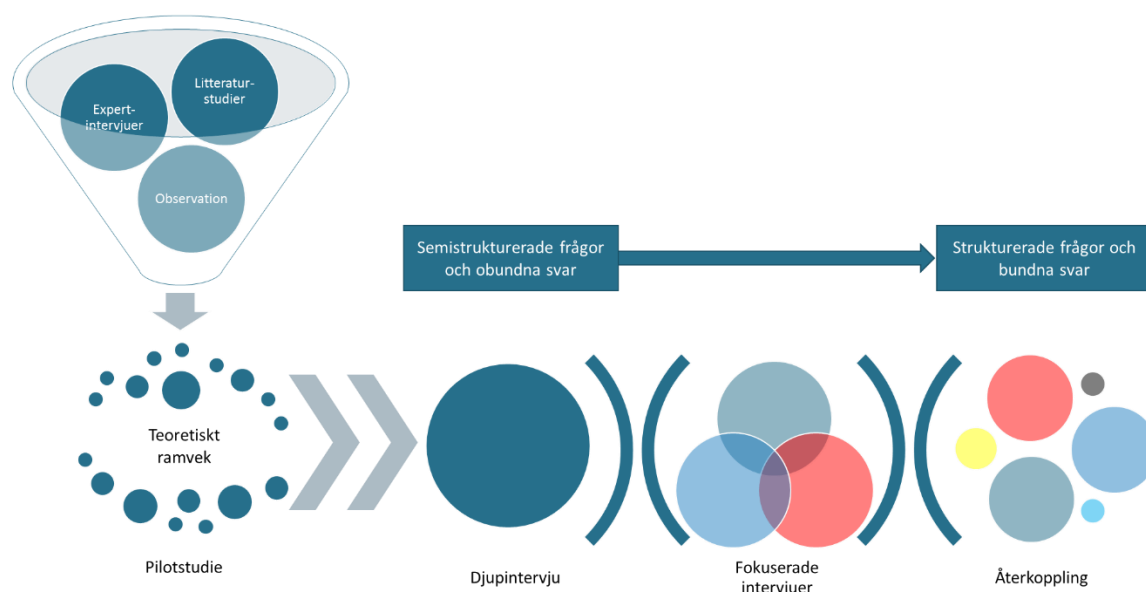
Många ser största möjliga vetenskapliga precision som en nödvändig förutsättning för "största möjliga nytta" (Jerkedal, 2010). Vi delar dock Jerkedals personliga synsätt och förespråkar den "ekumeniska blandningen" som eftersträvar största möjliga nytta såväl som största möjliga precision vilket i regel innebär ett kompromissande (Jerkedal, 2010). Följaktligen har ett avvägande mellan ett pragmatiskt och positivistiskt synsätt genomsyrat undersökningen i sin helhet.

Enligt den positivistiska kunskapssynen går inte kvalitativa undersökningar att generaliseras utan man kan endast förlita sig på statistiska undersökningar, om ens dessa (Thomsson, 2002). Således har ett mer kunskapsteoretiskt synsätt intagits när det gäller denna kvalitativa undersökning. Med det förhållningssättet handlar inte sanning om att strängt bevisa något utan att istället nå en god förståelse för ämnet. Generalisering i det avseendet kan dock inte slå fast att det är på ett visst sätt, men genom resonering, argumentering och teoretisering kan man föra fram en förståelse som gör generaliseringen rimlig att anta – eller åtminstone intressant att reflektera över (Thomsson, 2002).

Kvale (1997) har i "*Den kvalitativa forskningsintervjun*" infört ytterligare en aspekt i generaliseringsfrågan där han, till skillnad från den positivistiska skolan, hävdar att det inte är den som utfört undersökningen som måste bevisa det generella i sina resultat genom statistisk bevisföring och argumentation men författaren måste tillhandahålla tillräckligt med information så att läsaren kan bilda sin egen uppfattning om resultatens generella värden. Med den aspekten i åtanke har utförda undersökningar genomsyrats av ett generöst tankesätt kring informationsdelande mot läsaren. Vidare eftersträvas god tolkningskvalitet där läsaren förstår bakgrund, tillvägagångssätt och analysförfarande så bra att hon själv kan ta ställning till rimligheten i de tolkningar som görs (Thomsson, 2002).

2.2 Metodologiskt tillvägagångsätt

För att skapa struktur i metodiken och kvalitetssäkra forskningen har vi utarbetat följande modell för studiens metodologiska tillvägagångsätt:



Figur 2.2.1 Modell för rapportens metodologiska tillvägagångsätt.

För att uppnå rapportens första delsyfte byggde vi, genom litteraturstudier, intervju med varumärkesexpert samt observation av en icke-vinstdrivande näringslivsorganisation, upp ett teoretiskt ramverk som kunde agera förklaringsmodell för strategiska orienteringar i NPO:s (se kap 2.3.1 och kap 3). Genom litteraturstudien fann vi även ett övergripande ramverk, "Family of Measures", kring hur man kan beskriva och bedöma framgång i en NPO (se kap 3.4.3).

När det teoretiska ramverket var på plats gjordes en pilotstudie där undersökningsinstrument och hur intervjuerna rent praktiskt skulle genomföras prövades i liten skala (se kap 2.3.2). I pilotstudien samlades även de fyra fallorganisationerna, som har intervjuats i denna undersökning, in (se kap 2.3.4). Genom det uppbyggda teoretiska ramverket och resultatet från pilotstudien utformades intervjuunderlag för den kommande djupintervjun varpå intervjuunderlaget modifierades och utvecklades ytterligare inför de tre fokuserade intervjuerna (se kap 2.3.3).

Resultatet från intervjuerna användes för att kartlägga fallorganisationernas strategiska orientering (se kap 4.2) samt för att uppnå rapportens andra delsyfte att skapa ett kvalitativt bedömningsverktyg för framgång i NLO:s (se kap 4.3).

För att vi skulle få mer konkreta och specifika svar inom vissa områden samt bedöma fallorganisationernas relativa framgång, prioriteringar och framtidsambitioner utformades en återkopplingsenkät som skickades ut till de fyra redan intervjuade fallorganisationerna (se kap 2.4). De inkommande svaren från enkäten gav material till att föra en konceptuell och övergripande diskussion kring hur orienteringen påverkade och korrelerade med fallorganisationernas framgångsprioriteringar (se kap 5.1). Baserat på fallorganisationernas orientering och

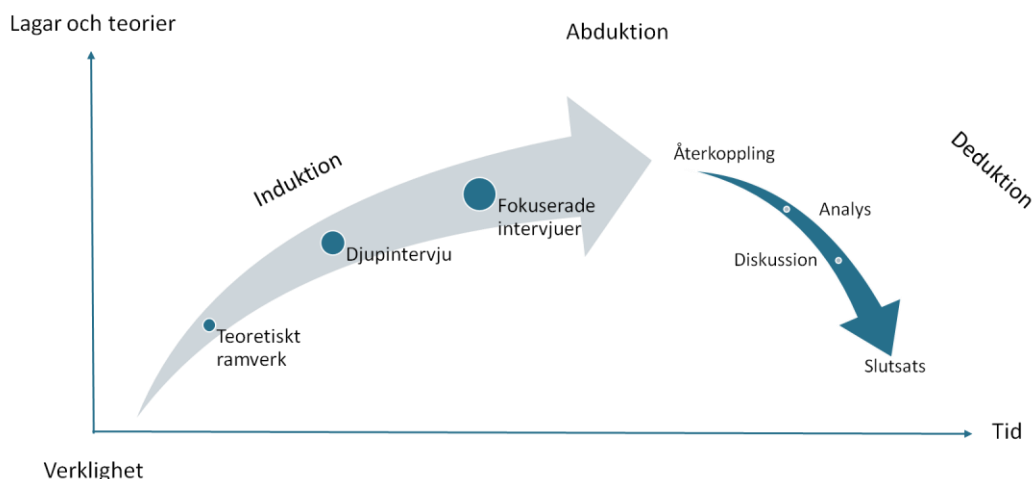
framtidambitioner kunde vi sedan uppnå rapportens tredje delsyfte och kartlägga de studerade organisationernas strategiska vägval och ge rekommendationer (se kap 6).

Genom att kritiskt granska undersökningen kunde vi sedan utvärdera om framtaget och modifierat teoretiskt ramverk och bedömningsverktyg var applicerbart på andra NPO:s och ge förslag på modifieringar och förbättringar (se kap 5.3 samt 5.4). Detta var även rapportens fjärde och sista delsyfte och således hade vi även analyserat fram ett kvalitativt svar på den övergripande frågeställningen sammanfattat i kapitel 7 *Slutsats*.

2.2.1 Induktion, deduktion och abduktion

Då forskningsarbete utgår ifrån den induktiva linjen sammanförs upptäckter i verkligheten till allmänna principer, som i sin tur tillsammans kan bilda en teori. Deduktion däremot innebär att man utgår från allmänna principer och drar slutsatser om hur relationer mellan olika förhållanden ter sig i verkligheten (Olsson & Sörensen, 2011).

I processens första delar har vi intagit ett mer induktivt (explorativt och empiri-drivet) tillvägagångssätt för att sedan ha övergått till ett mer deduktivt (teori- och hypotesdrivet) när framgångsdimensioner och varumärkesorientering skulle analyseras och samband verifieras eller falsifieras. Således har det induktiva tillvägagångssättet kombinerats med det deduktiva. Olsson och Sörensen (2011) beskriver den här typen av växelverkan som den abduktiva slutledningsformen och beskriver att man med hjälp av induktion gör t.ex. en lägesbeskrivning inom ett område som det beskrivs och förstås av informanterna och genom deduktion ökas kunskapen med hjälp av tidigare teoretiska förutsättningar. Således har vi induktivt undersökt hur framgång bedöms och vad det innebär samt hur den strategiska orienteringen kan värderas och appliceras på NPO:s för att sedan deduktivt testa om den strategiska orienteringen hade någon påverkan på de interna processerna, den externa bilden samt missionsuppfyllande i dessa organisationer.



Figur 2.2.1.1 Det abduktiva tillvägagångssättet (med inspiration från Olsson & Sörensen, 2011).

Inom den induktiva slutledningsformen används i regel kvalitativa undersökningsmetoder medan den deduktiva slutledningsformen utnyttjar kvantitativa undersökningsmetoder (Olsson & Sörensen, 2011). När man kombinerar kvalitativa undersökningsmetoder med kvantitativa pratar man om så kallad metodtriangulering. Flera forskare har utnyttjat och beskrivit fördelar med att kombinera olika metoder för att belysa olika dimensioner av ett fenomen och därmed ge en mer komplett förståelse

av ett problemkomplex. Nils Bohr hävdade genom sin komplementaritetsprincip att motsättningar, till exempel förhållandet mellan kvalitativa och kvantitativa perspektiv, inte utesluter varandra utan var för sig uttrycker väsentliga sidor av det studerade objektet. (Olsson & Sörensen, 2011).

Enkelt uttryckt menar ovan nämnda forskare att de olika perspektiven stödjer och kompletterar varandra vilket vi har utnyttjat genom att inta en kvalitativ design i undersökningens induktiva del och vid återkopplingen arbetat mer med ett, något modifierat, kvantitativt angreppssätt (mer om detta i kapitel 2.3.5).

2.3 Kvalitativ undersökning

I undersökningsprocessens första del (induktionsdelen) har vi intagit en kvalitativ design, vilket innebär att olika uppslag, tankar och idéer fördjupas successivt, och en teori kan växa fram. Informationen ska gå på djupet och resultaten hänför sig till specifika tidpunkter, fenomen och miljöer. (Olsson & Sörensen, 2011). Kvalitativ forskning syftar alltså till att klargöra ett fenomenets karaktär eller egenskaper till skillnad från den kvantitativa forskningen som handlar om att fastställa mängder och primärt söker efter förekomst och frekvens (Widerberg, 2002).

Den första delen av den kvalitativa undersökningen i denna rapport hade som målsättning att med hjälp av litteraturstudier, expertintervju och observation:

- skapa ett teoretiskt ramverk som kunde agera förklaringsmodell för varumärkesorientering i NPO:s.
- finna ett övergripande ramverk kring hur man kan beskriva och bedöma framgång i NPO:s.

2.3.1 Teoretiskt ramverk

Observation – Etnografi

Vår egen erfarenhet från att ha arbetat för en NLO under en tid då organisationen gick från ett marknadsorienterat förhållningssätt till att anta intentioner för att utnyttja sitt varumärke som en strategisk resurs fungerade som ett bra underlag för det teoretiska ramverket och utformningen av intervjuunderlaget. Enligt Tjora (2010) är det bättre att observera det människor gör istället för att studera det människor säger att de gör och således bör man alltid inkludera observation som datagenereringsmetod i sin forskning. Även Dingwall (1997) är en stark förespråkare för observation som undersökningsmetod och menar att observation är det bästa sättet att skaffa sig kunskap om den intersubjektiva konstruktionen av verkligheten eftersom man genom observation inte har annat val än att "lyssna till vad världen berättar för oss". Observationen av SACC-LA har dessutom gett oss värdefulla insikter om hur man i dessa NLO:s ser på framgång, hur de interna processerna fungerar och hur den externa bilden uppfattas.

Ett problem som inte sällan uppstår vid observation är enligt Tjora (2010) att observatören inte omedelbart förstår detaljerna i det som försiggår i den situation man studerar. Därav förde vi anteckningar rörande diverse element såsom begrepp, händelser och strategier så att vi senare kunde vända oss till experter och litteratur inom respektive område och på så vis få det observerade förklarat.

Observationen vid SACC-LA var ostrukturerad i det avseende att den gjordes i utforskande syfte, för att inhämta så mycket information som möjligt och inte, som i en strukturerad observation, redan

från början preciserat problem, vilket innebär att situationer och beteenden som ska ingå i observationen är på förhand planerade (Olsson & Sörensen, 2011). Vi var däremot högst delaktiga i observationen, då vi under sex månader arbetade fulltid i organisationen. Detta har stor betydelse för resultatens giltighet enligt Olsson och Sörensen (2011).

Litteraturgenomgång

En väl genomförd litteratursökning är basen för det fortsatta arbetet. Det menar i varje fall Olsson och Sörensen (2011). Vi delar deras åsikt och har därmed har vidtagit en omfattande litteraturstudie som belyste, i mer eller mindre grad, de studerade ämnena samt samband mellan dessa. I urvalsprocessen har vi valt att, i stor utsträckning, utgå från litteratur författad av svenska framstående forskare inom varumärkesorientering såsom Frans Melin, Johan Gromark, Ulf Dahlqvist och Mats Urde. Även internationell forskning har studerats, bland annat från Philippa Hankinson och Jean-Noël Kapferer. För att kvalitetssäkra vår teoristudie har vi under hela processen sökt efter kompletterande källor som har förtydligat och bekräftat/dementerat de teoretiska rön vi stött på samtidigt som vi har försökt att undvika litteratur med undermålig metodologi och ideologisk framtoning.

Expertintervju

Då litteraturgenomgången bidrog till en teoretisk och konceptuell förklaring till de koncept och teorier vi ämnade undersöka ville vi utröna hur dessa teorier kunde omsättas i praktiken och anordnade en intervju med en varumärkesorienteringsexpert, Johan Gromark. Valet av varumärkesexpert föll ganska naturligt då vi till stor del hade utgått från Johans forskning samt att han var tillgänglig och öppen för en intervju via Skype. Vi tog även tillfället i akt och fick klarhet i de frågor och funderingar som hade uppstått kring koncept och teori i den studerade litteraturen.

Intervjuunderlaget med tillhörande instruktion och tankegång återfinns i appendix A.

Johan Gromark

Johan Gromark startade sin karriär inom reklambranschen och har under de senaste 15 åren arbetat med varumärkesfrågor, både inom det privata näringslivet och inom den offentliga sektorn i Sverige och internationellt. Johans fokus har framför allt varit corporate branding och varumärkesorientering. Tillsammans med Frans Melin genomförde Johan Gromark 2004 ett av de första forskningsprojekten där kopplingen mellan graden av varumärkesorientering och lönsamhet undersöktes hos de 500 största företagen i Sverige. Detta forskningsprojekt har fått stor internationell uppmärksamhet och tillsammans med SWOCC vid Amsterdam University genomfördes två storskaliga forskningsprojekt om varumärkesorientering och ekonomisk framgång i Nederländerna.¹

2.3.2 Pilotstudie

När ett stort researcharbete var genomfört gjordes en första pilotstudie. Syftet med pilotstudien var inte att bara testa undersökningsmetod utan även att hitta potentiella deltagare till intervjuerna. Heléne Thomsson (2002) beskriver i "*Reflexiva intervjuer*" en användbar metod, "snöbollsmetoden", som med fördel kan användas för att samla in en bred mängd deltagare till sin studie. Snöbollsmetoden innebär att intervjuaren först frågar runt i sin omgivning efter potentiella

¹ LinkedIn, 2014. *Johan Gromark*. [Online], Tillgänglig på: <https://www.linkedin.com/pub/johan-gromark/2/a53/a70> [Hämtad 19 november 2014]

intervjuobjekt varpå man kontaktar dessa intervjuobjekt, förklarar syftet med undersökningen och gör en provande intervju. Därefter ber intervjuaren intervjuobjektet om kontaktuppgifter till något annat potentiellt intervjuobjekt och så småningom har man byggt upp ett stort kontaktnät av potentiella respondenter. När man samlat tillräckligt stor mängd via snöbollsmetoden kan man göra ett ändamålsenligt urval där önskade faktorer som kan vara viktiga i studien får avgöra vilka som slutligen kommer att intervjuas.

Vi har delvis använt oss av snöbollsmetoden vid insamling av deltagare till studien, inte bara för att det är ett effektivt sätt att bygga upp ett kontaktnät utan även för att det ger mycket information på köpet. Genom att aktivt välja och söka sig till platser där det går att erhålla kunskap "på köpet" samlas inspiration och bränsle till tolkningar (Thomsson, 2002). Snöbollsmetoden har gjort att vi explorativt fått en större förståelse för NLO:s samtidigt som vi kunde finna potentiella deltagare till studien, testa undersökningsinstrument och generera intervjuunderlag.

2.3.3 Fallorganisationer

För att uppnå representativitet, att ett antal relativt oberoende enskilda individers uppfattningar kan representera en större grupp, i sina kvalitativa intervjuer bör intervjuaren fortsätta intervjua tills hen börjar känna igen svaren och ser samma svarsmönster återkomma. Man talar om att uppnå en "mättnad" (Ahrne & Svensson, 2011). Vi valde att varva intervjuer med analys och litteraturgenomgång och kände, efter fyra intervjuer, en mättnad i den kvalitativa intervjudelen och var redo för att gå vidare till den deduktiva återkopplingsenkäten. Vårt urval baserades till stor del på personlig attraktionskraft och organisationsrepresentanternas tillgänglighet, i enlighet med Thomsson (2002). Trots det försökte vi ändå att aktivt välja fallorganisationer med stora olikheter för att få en mer omfattande och nyanserad studie. Nedan visas en lista med våra fallorganisationer:

- **Företagarna**
Kontaktperson: Magnus N:son Engelbäck (Regionchef)
(Intervju, 2014-10-20)
- **Sydsvenska Industri- och Handelskammaren (SIHK)**
Kontaktpersoner: Ulrika Dieroff (Avdelningschef Affärsservice), Caroline Rundberg (Media och Kommunikation)
(Intervju, 2014-10-21)
- **Sveriges Byggindustrier (SBI)**
Kontaktperson: Anders Gärdsmark (Regionchef BI Syd)
(Intervju, 2014-10-20)
- **Teknikföretagen**
Kontaktpersoner: Lars Lindqvist (Chef Region Syd), Björn Åhlander (Rådgivare Region Syd)
(Intervju, 2014-10-31)
Jonas Cohen (Informationschef)
(Telefonintervju, 2014-11-01)
- **The Swedish-American Chamber of Commerce of Los Angeles (SACC-LA)**
Kontaktpersoner: Erik Oredsson och Max Westling (Praktikanter)
(Observation, 2014-01-13 – 2014-07-13)

Representanter från SACC-LA har inte deltagit i intervjustudien men kommer ändå att utgöra en fallorganisation. Svaren är baserade på vår egen bedömning under observationen mellan 2014-01-13 – 2014-07-13. Vi anser dock att vi, genom vår observation, fick tillräcklig insikt för att

kunna besvara samtliga frågor vi ställt övriga fallorganisationer och resultatet rörande SACC-LA bör således behandlas likvärdigt med de övriga fallorganisationernas.

2.3.4 Intervjuer

De kvalitativa undersökningarna på NLO:s i form av intervjuer hade som mål att:

- bedöma organisationens strategiska orientering.
- bilda ett informationsunderlag rörande framgångsbegreppet för att kunna skapa ett kvalitativt bedömningsverktyg att analysera framgångsdimensioner i NLO:s med.

En förståelsegrundande undersökning handlar om ett sökande efter betydelser och om uppdagandet av en djupare mening än den omedelbara och uppenbara (Thomsson, 2002). Således var inte huvudsyftet med intervjuerna att verifiera eller falsifiera någon teori utan snarare att bygga upp intressanta resonemang och beskrivningar av verkligheten och på så vis generera teorier om det verkliga förhållandet.

Barney Glaser och Anselm Strauss (1967) beskriver i sin bok *"The discovery of grounded theory"* en metod de kallar *grounded theory*. Metoden innebär i sin enkelhet att forskarna ska ha så få förutfattade meningar som möjligt inom de områden studien ska belysa vilket innebär att man inte ska låta en på förhand bestämd teori styra datainsamlingen. Metoden ska generera, formulera eller upptäcka teori och inte verifiera. Glaser och Strauss (1967) anser att intervjuer ska göras innan litteraturgenomgång men understryker samtidigt att det är viktigt att vara påläst inom ämnet. (Olsson & Sörensen, 2011)

Vi har valt att försöka gå ut så förutsättningslöst som möjligt och frigjorde oss från våra referensramar när intervjuerna började. Inte bara för att vara öppna för nya perspektiv utan även för att inte påverka deltagarna i studien åt ett visst håll. Vi har valt, trots Glaser och Strauss (1967) teori (att utföra litteraturgenomgång efter intervjuer), att utföra litteraturgenomgång innan intervjuer men har kompletterat med ytterligare litteratur efter intervjuerna då behov uppstod. Vi har antagit en iterativ process där litteraturgenomgång och intervjuer sammanvävs och behandlas under samma tidsperiod.

Djupintervju och fokuserade intervjuer

Målet med den första djupintervjun är i huvudsak att skapa en situation för ett relativt fritt samtal som kretsar kring några specifika teman som forskaren har bestämt på förhand (Tjora, 2010). Vidare menar Tjora (2010) att intervjuaren ska, genom att skapa en avslappnad stämning och en någorlunda vid tidsram, få informanten att reflektera över egna erfarenheter och uppfattningar i fråga om det aktuella ämnet. Djupintervjun som metod bygger på ett fenomenologiskt perspektiv, där forskaren vill förstå informantens upplevelser samt hennes reflektioner över detta menar Spradley (1979). Förutom att en djupintervju skapar en större förståelse för helhetsbilden ger den också forskaren stor kontroll över intervjuförloppet, datamängden och innehållet (Tjora, 2010). Således ansågs djupintervjun vara en effektiv datagenereringsform som gav bred och heltäckande information vilket vi eftersökte i denna del av undersökningen.

Då en bredare förståelse för helhetsstrukturen i en NLO hade skapats genom djupintervjun valde vi att fokusera nästkommande tre intervjuer till frågor som enbart berörde aktuella frågeställningar. Fokuserade intervjuer förlöper likt djupintervjuer förutom att man kortar ner intervjun och fokuserar

på de centrala frågeställningarna från början till slut och på så vis undviker eventuell bortkastad tid. Enligt Tjora (2010) bör man använda fokuserade intervjuer om temat är starkt avgränsat och man anser att förtroendet kan skapas relativt snabbt, och när det inte är väldigt känsliga eller besvärliga teman som tas upp. Samtliga faktorer rådde i denna del av undersökningen.

Strukturerade vs ostrukturerade frågor / bundna vs obundna svar

Strukturerade frågor innebär frågor som i förväg är bestämda medan ostrukturerade frågor ger utrymme för improvisation under intervjun. Vidare innebär bundna svar att respondenten kan välja mellan ett antal svarsalternativ och obundna/öppna svar ger respondenten möjlighet att svara helt fritt (Ejvegård, 2002). Vi valde att använda semi-strukturerade frågor med obundna svarsalternativ vid djupintervjun och de fokuserade intervjuerna. Alltså var frågorna förberedda innan intervjun samtidigt som en viss improvisationsmöjlighet gavs och respondenten hade möjlighet att svara helt fritt obunden till svarsalternativ. Även Lars Torsten Eriksson och Finn Wiedersheim-Paul (2011) menar att det är klokt att ha en temainriktning på sin undersökning, alltså att ställa öppna frågor och på så vis få en översikt och greppa problemet vilket i regel resulterar i en mer preciserad utredning, i någon form av fortsatt "problematisering", när det är svårt att veta vad som är viktigt och inte viktigt. Olsson och Sörensen (2011) menar att frågeställningarna i en kvalitativ design vanligen är ostrukturerade och Glaser och Strauss anser att forskningsfrågorna som ingår i studien ska vara så öppna och allmänt hållna som möjligt.

I appendix B återfinns intervjuunderlaget för de fokuserade intervjuerna med tillhörande instruktioner.

Plats för intervju

Vi valde att utföra intervjuerna på informanternas arbetsplatser i samtliga fall. Inte bara för att det skulle förenkla bokningsprocessen utan även för att det gav oss kompletterande omgivningsinformation. Att utföra intervjuerna på informanternas arbetsplats kan ge ett helhetsintryck, upplevelser och informationer som kan bilda en värdefull bakgrund både för intervjuerna och för den efterföljande analysen (Widerberg, 2002).

2.4 Återkoppling

När en stor del av tolknings- och analysarbetet var genomfört beslutade vi att utforma en återkopplingsenkät som komplement till intervjuerna. Tanken var att enkäten skulle belysa, specificera och konkretisera vissa specifika delar där vi kände att information som behövdes för att gå vidare i analysen saknades. Då ett kvalitativt bedömningsverktyg för att analysera framgångsdimensionerna i NLO:s nu var framarbetat använde vi även återkopplingsenkäten till att samla in data för bedömningen av framgångsprioriteringar och framtidsambitioner för respektive fallorganisation.

Den deduktiva återkopplingsdelen kan beskrivas som en kvantitativ undersökning med avseende på att frågeställningarna var strukturerade och på förhand bestämda med bundna svarsalternativ men skiljer sig i att det inte rör sig om stora mängder respondenter. Olsson och Sörensen (2011) beskriver att undersökningar med kvantitativ design vanligen utgår från en teori och specificeras i form av hypoteser som kan verifieras eller förkastas. Vidare ställs även krav på att den insamlade informationen ska vara valid, reliabel och generaliserbar och att forskaren ska vara neutralt objektiv och ha distans till undersökningsspersonerna.

Med ovan nämnda punkter i beaktande beslutade vi att utgå från hypotesen att den strategiska orienteringen påverkar olika dimensioner av framgång i en NLO. Hypotesen testades sedan genom återkoppling med samma respondenter som hade intervjuats. Undersökningen bestod av strukturerade frågor med bundna svar och genomfördes via ett digitalt formulär så att vi kunde distansera oss från intervjuobjekten. Därefter tolkades resultaten och hypotesen kunde verifieras eller falsifieras.

Återkopplingsenkäten samt grafik över svaren återfinns i appendix C och D.

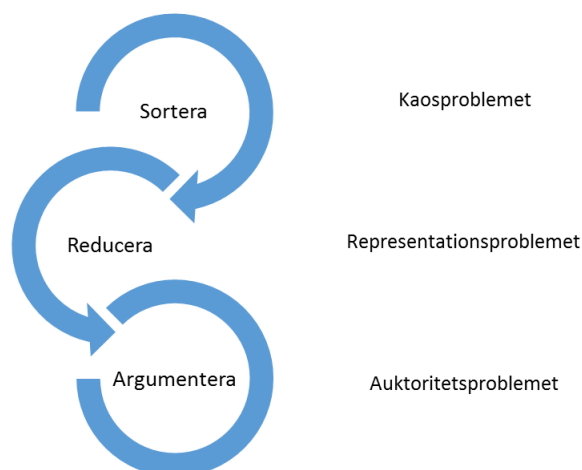
När rapporten i stort sätt var sammanvävd gav vi även respondenterna från respektive fallorganisation möjlighet att kommentera sina utsagor om missförstånd hade uppstått eller om dåvarande situation förändrats. På så vis kunde vi kvalitetssäkra fallorganisationsundersökningens trovärdighet.

2.5 Analys

Informationen från intervjuerna och enkäten sorterades i ett Excel-ark efter teman som var intressanta, såsom de åtta underliggande dimensionerna för varumärkesorientering (se fig 3.3.4.2) och de tre parametrarna i "Family of Measures" (se kap 3.4.3), för att skapa överskådlighet. På så vis kunde materialet från varje organisation bli jämförbart med de övriga organisationerna i en helhetsanalys. Vi valde att inta ett empirinära förhållningssätt vid val av analysystema. Det innebär enkelt uttryckt att forskarna tar fram tema från det empiriska materialet som de sedan exemplifierar med resultaten från intervjuerna (Widerberg, 2002). Materialet filtrerades dock genom ett teoretiskt perspektiv och det intresse vi hade för att se vad som kunde ge ett empiriskt innehåll, men också för att få syn på "tystnaden". Widerberg (2002) beskriver "tystnaden" som det empirimaterialet *inte* talar om och menar att det ibland är ännu viktigare att analysera det som inte sägs.

Nästa steg i bearbetningsprocessen är att reducera sitt material så det blir hanterbart samtidigt som man säkerställer att sällningen blir representativt för materialet i stort. Materialet ska återges på ett selektivt men rättvisande sätt (Ahrne & Svensson, 2011). Ahrne och Svensson (2011) menar vidare att de flesta empiriska utsnitt blir ganska osammanhängande och handlar om flera saker, och de är därför endast delvis relevanta för det fenomen man vill belysa. Därmed har vi prioriterat att presentera de ovan nämnda teman som var relevanta för studiens syfte och valt att illustrera fenomenen med tydliga empiriska exempel.

Genom att sortera skapar analytikern ordning och genom att reducera skapas koncentration och skärpa men för att skapa självständighet i det man studerar krävs det att man argumenterar (Ahrne & Svensson, 2011). Akademisk argumentering innebär att man uttalar sig om empirin i relativt allmänna och formella termer och att utveckla egna teoretiska begrepp. Ahrne och Svensson (2011) beskriver i sin bok "*Handbok i kvalitativa metoder*" fyra tekniker för att åstadkomma innebörd i ett teoretiskt begrepp: definiera, kombinera, relatera och nyansera. Vi har valt att kombinera redan etablerade begrepp för att skapa innebörd i våra egna teorier. Genom det förhållningssättet kan forskaren distansera sig från empirin genom att inte bara, likt en nyhetsjournalist, återberätta vad som hände utan även producera ett eget och delvis nytt vokabulär för att beteckna empirin (Ahrne & Svensson, 2011). På så vis blev vi teoretiker och skapade och förnyade befintlig teori utifrån undersökningen.



Figur 2.5.1 Illustration över analysdelen. (med inspiration från Ahrne och Svensson, 2011).

Figuren symboliserar att de olika metoderna för bearbetning och analys av den kvalitativa studien är sammanvävda samt vilka analysproblem de löser. Kaosproblemet innebär att det empiriska materialet är oöverskådligt och oordnat till en början innan man sorterar det. Att presentera allt insamlat material är en omöjlighet och genom att reducera materialet eliminerar man detta representationsproblem. För att en författare ska ställa sig jämsides med tidigare forskare och teoretiker krävs det en god argumentation så att materialet blir uttryckligen formulerat som kunskap. På så sätt angriper man auktoritetsproblemet. (Ahrne & Svensson, 2011)

Med hjälp av ovan nämnda arbetsmetodik kunde vi utifrån insamlat material diskutera oss fram och ge svar på huvudfrågeställningen och utröna hur en varumärkesorienterad inriktning påverkar de interna processerna, den externa bilden samt missionsuppfyllandet i fallorganisationerna. Slutligen kunde vi även kartlägga strategiska vägval och ge rekommendationer till de studerade organisationerna samt konstatera graden av applicerbarhet på andra NPO:s.

2.6 Trovärdighet

Trovärdigheten i en kvalitativ undersökning innebär huruvida den valda metoden och urvalet är lämpliga samt om resultaten är välgrundade och överensstämmer med informanternas utsagor (Jakobsson, 2011). Det finns olika sätt att stärka trovärdigheten, t.ex genom triangulering, informantvalidering samt en tydlig metodbeskrivning menar Ulf Jakobsson (2011). Vi har valt att använda oss av samtliga punkter för att säkerställa trovärdigheten i denna rapport. Trovärdighet kan ses som analogt med begreppet intern validitet i en kvantitativ metod och inkluderar överförbarhet, tillförlitlighet och objektivitet (Jakobsson, 2011).

2.6.1 Validitet och överförbarhet

Om kunskap är valid är den giltig, hållbar och välgrundad. Enligt positivistisk kunskapstradition är en undersökning valid om den verkligen mäter det den avser mäta. Inom tolkande undersökningar ser man validitet som frågan om man verkligen studerar de fenomen som man gett sig ut för att studera och om man verkligen tolkar det man avsett tolka. (Thomsson, 2002). Cleo Cherryholmes (1988)

menar att validitet uppstår när relationer mellan begrepp och argument förmår övertyga andra. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) anser det lämpligt att skilja på två olika typer av validitet: inre validitet och yttre validitet. Den inre validiteten gäller överensstämmelsen mellan begrepp och de operationella definitionerna och går således att mäta utan empiriska värden medan den yttre validiteten handlar om överensstämmelsen mellan operationella definitioner och de mätvärden man får ut av undersökningen. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) illustrerar ett exempel för att ytterligare förtydliga definitionerna:

- *Anta att man vill mäta antalet partimedlemmar i ett politiskt parti. För att skapa en valid inre definition av partimedlem måste man hitta empiriska kriterier som stämmer överens med en rimlig uppfattning av vad begreppet innebär.*
- *Om man samlade in uppgifter från fel partimedlemsregister skulle man få en dålig yttre validitet. Den yttre är oberoende av den inre och man kan inte bedöma den utan att veta hur det empiriska materialet samlats in och ser ut.*

Jakobsson (2011) beskriver begreppet intern validitet som att det anger i vilken grad den oberoende variabeln verkligen är orsaken till förändring av den beroende variabeln eller med andra termer: hur väl resultatet avspeglar det sanna förhållande i den undersökta populationen. Vidare menar han att man måste identifiera och eliminera olika störande variabler för att förbättra den interna validiteten.

Den externa validiteten i en kvantitativ undersökningsansats kan i viss mån i en kvalitativ metodik beskrivas genom begreppet överförbarhet menar Jakobsson (2011). Överförbarhet som begrepp innebär en bedömning av i vilken kontext resultatet gäller och vilka begränsningar som finns. Detta kräver att kontexten där studien genomfördes är väl beskriven (Jakobsson, 2011).

Då rapportens behandlade områden i viss mån är relativt abstrakta och otydliga har vi valt att i bästa mån ange tydliga definitioner med tillhörande och mångfacetterade parametrar för att öka den interna validiteten. Vidare har vi även valt att grundligt redovisa kontexten i de studerade fallstudierna för att på så vis förbättra överförbarheten och den externa validiteten. Ämnets komplexitet leder automatiskt till att invändningar och kritisk granskning blir en stor och omfattande del i rapportens diskussionsdel, något som visserligen går hand i hand med rapportens övergripande undersökningsfilosofi, att vara givmild i informationsdelande med läsaren så hen kan bilda och dra egna slutsatser.

2.6.2 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten är den kvalitativa undersökningsansatsens motsvarande till den kvantitativa metodikens reliabilitet och innebär i vilken utsträckning en oberoende person kan utföra samma studie och erhålla samma/liknande resultat (Jakobsson, 2011). För att förbättra bedömningen av denna bekräftelse/repeterbarhet har vi valt att grundligt presentera vilken metodik som använts. Genom att ställa öppna och ostrukturerade frågor i intervjuerna har tillförlitligheten ökat då intervjuaren har undvikit att styra respondenten åt ett visst svar. För att bekräfta intervjuaren har vi även återkopplat med samtliga respondenter och givit dem möjlighet att kommentera våra anteckningar om missförstånd hade uppstått eller dåvarande situation förändrats. Då en kvalitativ undersökning kräver ett stort tolknings- och analysarbete har vi försökt att hålla en objektiv arbetsmetodik under denna process och kan på så vis även motivera en hög grad av tillförlitlighet och repeterbarhet.

2.6.3 Objektivitet

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) kan inte utredningsarbetet vara objektivt: *”Den litteratur man utgår ifrån, de metoder man valt och de empiriska iakttagelser man gjort, beror i hög grad på resultatet av den selektiva process varje människa genomgår i uppfostran, utbildning och arbetsliv”*. De menar dock att det inte hindrar från att man i många sammanhang kan vilja sträva efter en slags *”begränsad objektivitet”* och nå en viss grad av:

- Relevans i val av det man studerar, t ex variabler och samband: Författaren ska medvetet välja att studera sammanhang som är betydelsefulla, inte bara för utredaren utan även för övriga intressenter.
- Trolighet i slutsatser: Resultaten ska vara väl underbyggda och framtagna och av godtagbara metoder.
- Neutralitet vid analys av undersökningsmaterialet: Utredaren ska inte medvetet undertrycka fakta som går mot hans egen uppfattning.
- Balans mellan olika intressen: Författaren måste inse och acceptera andras perspektiv än det egna.

Vi har eftersträvat att uppnå ovan nämnda punkter för att på så vis begränsa subjektiviteten och säkra den övergripande undersökningskvalitén.

3. Teoretiskt ramverk

Följande kapitel har som syfte att ge läsaren en överblick av den forskning som tidigare utförts inom områdena varumärke och varumärkesorientering samt ta fram ett ramverk som kan agera förklaringsmodell för varumärkesorientering i NPO:s. Vi kommer även att tydligt definiera vad en NLO är och behandla teori kring hur man kan beskriva och bedöma framgång i dessa. Vår intention är att ge en omfattande beskrivning av de relevanta rönen inom aktuell forskning som framkommit i vår litteraturstudie, observation och expertintervju.

3.1 Varumärket - "Ett löfte"

För att motivera relevansen av forskningsområdet varumärkesorientering är det väsentligt att grundligt redogöra för fenomenet varumärke och hur ett varumärke kan skapa mervärde för organisationer.

"Ett varumärke är ett namn som symboliserar ett långsiktigt engagemang, korståg eller hängivelse till en unik uppsättning av värderingar, inbäddade i produkter, tjänster och beteenden, som gör att organisationen, personen eller produkten sticker ut från mängden" (Kapferer, 2012). Jean-Noël Kapferers definition av ett varumärke är en slående och välpreciserad beskrivning av konceptets grundpelare. I sin kärna är ett varumärke ett *löfte* att produkten på hyllan är skapad efter de egenskaper som märkesinnehavarna värdesätter mest (Geller, 2012). Uppfattningen om varumärkets starka betydelse för ett företags framgångar har under 1900- och 2000-talet gradvis ökat och det är idag allmänt accepterat att det kan vara en organisations mest värdefulla tillgång samt att det bör behandlas som en strategisk resurs (Melin, 1999).

En väldebatterad aspekt inom varumärkesområdet är svårigheten att avgöra vari varumärkets värde består och hur detta värde skapas (Melin, 1999). Majoriteten av forskningen inom varumärkesområdet har därför varit koncentrerad till att utröna just dessa frågor och det finns idag en mängd modeller och strukturer som påstår sig innehålla svaren. Avsnitten som följer är därför influerade av teorier från flera framstående författare och forskare och rapporten har för avsikt att försöka omfatta alla värdeskapande beståndsdelar av varumärket.

3.1.1 Historik och etymologi

I motsats till den generella uppfattningen har varumärken existerat sedan långt före den industriella revolutionen. Ända sedan urminnes tider då folk började skapa varor till byte eller försäljning har tillverkare präglat sina alster med namn eller symboler för att förmedla dess ursprung och upphovsmän. Redan i antika Egypten och Grekland använde sig köpmän av illustrerade affischer då man skulle beskriva sina erbjudanden för en, till majoriteten analfabetisk, befolkning (Landa, 2005). Det engelska ordet för varumärke, "brand", har sitt ursprung i den antika seden att brännmärka boskap med symboler som befäste vilken gård eller köpman de tillhörde (Melin, 1999).

År 1625 trycktes den första annonsen i en tidning i England och vid 1700-talets början var märkning och stämpling av produkter standardförfarande. Vid denna tid började även Europas stater att införa patent och upphovsrättslagar som ett incitament för att uppmuntra utveckling i forskning, teknologi och konst. Det var hantverkarskrået som drev på behovet av de första varumärkeslagarna för att kunna försäkra sig om att deras skapelser kunde bibehålla sin distinktion från konkurrenterna. De första varumärkena hjälpte konsumenterna att identifiera varornas ursprung och kvalitet (Landa, 2005).

Under den industriella revolutionen insåg företagschefer och ägare den viktiga rollen visuell kommunikation spelar för en lyckosam satsning, för att leda kunder till att använda deras produkter och för att skapa en lojal kundbas (Landa, 2005). De nya möjligheterna till massproduktion gjorde att en stor mängd varor kunde tillverkas kostnadseffektivt och att marknaden ständigt bombarderades med nya, likartade produkter vilket ökade behovet av differentiering genom märkessättning och marknadsföring (Melin, 1999). Det var fortfarande ovanligt att folk läste tidningarna så företagen uppfann mer innovativa sätt att marknadsföra sig exempelvis genom plakat, symboler och estetisk paketering. Det var under denna tid man började lägga vikt vid att utveckla en specifik identitet för varumärket då konsumenterna efterfrågade varor som försäkrade exempelvis pålitlighet, kvalitet, attraktivitet och enkelhet (Landa, 2005).

1950- och 60-talen betecknas av Frans Melin som fabrikantmärkenas guldålder (Melin, 1999). Företag som sålde konsumtionsvaror så som Procter and Gamble och Unilever utvecklade konceptet *Brand Management* när de märkte att kvalitetsnivåerna för konkurrenternas produkter förbättrades. Dessa företag var först med att införa en *brand manager* som ansvarade för att ge en produkt en identitet som differentierade den från konkurrenternas produkter. Detta fenomen markerade starten för 50 år av marknadsföring där succé definierades av att förstå kunderna bättre än sina konkurrenter och att bygga rätt *varumärkesmix*. Varumärkesmixen är mer än bara logotypen eller priset utan också paketering, kampanjer och reklam som vägleds av önskad positionering (De Swaan Arons, 2011).

3.1.2 Varumärket idag

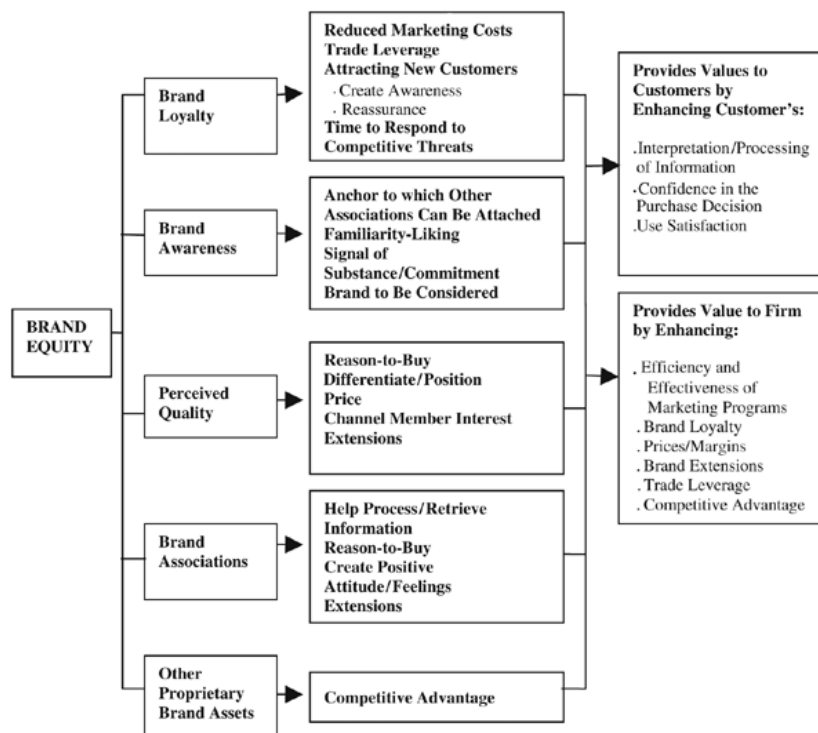
Idag är varumärkenas dominans total och man uppskattar att medelkonsumenten i västvärlden utsätts för 3000 varumärkesmeddelanden dagligen (De Swaan Arons, 2011). Det har därför uppkommit ett behov att inte bara utveckla ett starkt och profilerat varumärke utan även att producera annorlunda och innovativa marknadsföringskampanjer som effektivt kan förmedla identiteten utan att försvinna i det massiva flödet. Minskade produktskillnader, stigande mediakostnader och marknadsintegration har de senaste decennierna lett till ett ökat behov av differentierade varumärken. Det är självförklarande att vikten av varumärken med emotionella värden och symbolisk mening ökar då inte företagen längre kan konkurrera med kvalitet och inte vill konkurrera med pris, vilket har varit standardförfarande i näringslivet under tidigare epoker men som idag har urholkats tack vare den extensiva konkurrensen (Urde 1997, Melin 1999).

Dessa faktorer stärker därmed behovet att ha ett välfungerande brand management-system på plats i organisationen. På det sättet tar företag ett aktivt steg mot att praktiskt bygga upp ett starkt varumärke. Enligt Bureau (1981) är brand managers syfte att "planera och kontrollera inkomster från ett begränsat antal varumärken i företagets totala portfölj av marknadserbjudanden.". Bureau (1981) menar vidare att en brand manager tar på sig fyra olika roller enligt följande:

- Marknadsanalytiker - Ta in och analysera tillgänglig data från marknaden rörande de produkter som varumärket innefattar.
- Planerare - Planera en klar och tydlig marknadsföringsinriktning baserad på tydliga objektiva.
- Koordinator - Ansvara för att planen genomförs genom övertalning och samarbete.
- Kontrollant - Övervaka processen och modifiera snabbt vid misslyckande. (Bureau, 1981)

Det finns viss kritik riktad mot den moderna brand management-modellen då många menar att ansvar läggs på individer som strävar mot att röra sig uppåt i organisationen och därför fokuserar på att utföra transformativa åtgärder som sätter avtryck i organisationen men ofta saknar analytisk anknytning. Då brand managers ofta utvärderas efter tagna marknadsandelar och lönsamhet har de incitament att enbart utföra kortsiktiga åtgärder vilket inte leder till permanenta konkurrensfördelar (Melin, 1999).

På 1990-talet började man tala om begreppet *varumärkeskapital* (brand equity) som ett mått och motivering för lyckad brand management. En av de största förespråkarna för konceptet är den amerikanska varumärkesforskaren David Aaker (1991) som definierade begreppet enligt följande: "Varumärkeskapital är en uppsättning tillgångar och förpliktelser länkade till ett varumärke, dess namn och symbol, som adderar eller subtraherar från det värde en produkt eller tjänst bidrar till en organisation och/eller dess kunder" (Aaker, 1991). Sammanfattningsvis betecknar alltså varumärkeskapital det mervärde som ett varumärke bidrar till en produkts eller tjänsts totala värde. Aakers (1991) berömda modell för varumärkeskapital bryter ned begreppet i fyra kärnområden som skapar mervärde för både företag och kund:



Figur 3.1.2.1 - Brand Equity (Aaker, 1991)

Aaker (1991) menar alltså att genom högt varumärkeskapital, vilket innebär märkeslojalitet, kännedom, upplevd kvalitet och associationer, kan företag skapa effektivare marknadsföring, högre priser, bättre marginaler, styrka i distributionsledet och långsiktiga konkurrensfördelar.

3.2 Starka varumärken i praktiken

Detta avsnitt har som syfte att försöka definiera begreppet "starkt varumärke" och dess beståndsdelar samt utvärdera vilka aktiviteter som organisationer kan utföra i praktiken för att stärka sitt varumärke. Begrepp som presenteras i detta avsnitt kommer kontinuerligt återkomma i resten av rapporten och läsaren bör således notera kommande definitioner.

3.2.1 Starkt varumärke - ett svårdefinierat begrepp

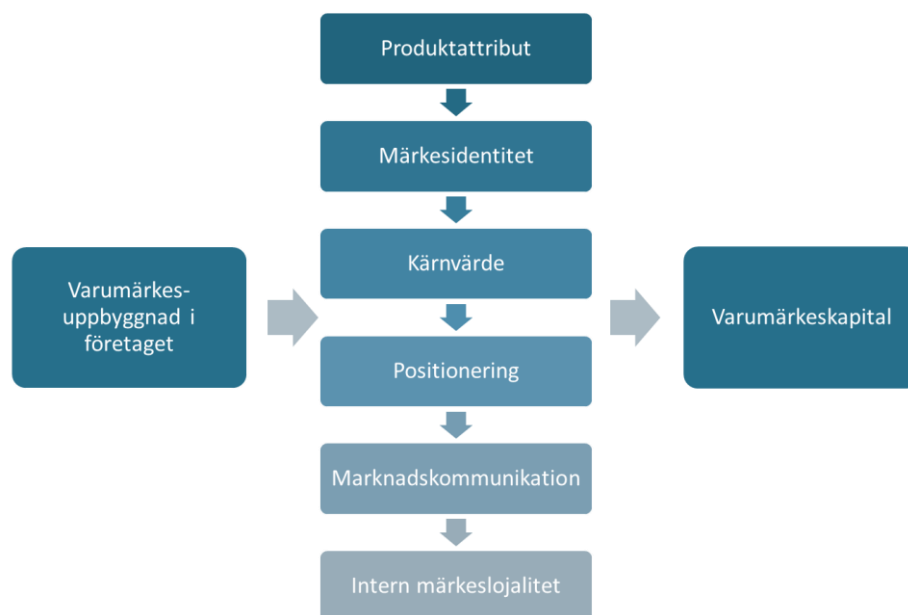
Ett "starkt" varumärke är ett relativt abstrakt, subjektivt och därmed också svårdefinierat begrepp. De flesta experter är idag överens om hur fenomenet varumärke definieras och vilka komponenter som ingår i detta men då dess övergripande genomslagskraft ska bestämmas råder oenighet i vilka parametrar som är relevanta. Vad som står klart är att själva grundpelaren i ett varumärkes styrka ligger i förmågan att få en konsument att välja den egna produkten framför konkurrenternas utan påverkan från yttre omständigheter (Lee, 2008).

Sedan slutet av 1980-talet har det varit praxis att värdesätta varumärken monetärt (Haigh, 2011). Dessa värderingar har därför ofta fungerat som en måttstock för ett varumärkes styrka. Denna filosofi växte fram under yuppie-eran då flertalet stora företagsförvärv genomfördes. Företagsägarna insåg att de metoder för företagsvärdering som då existerade var inadekvata då varumärket, som vid denna tidpunkt var accepterat som en värdefull strategisk resurs, inte togs i beaktning. Följaktligen utvecklades en mängd olika modeller för monetär värdering av varumärken och det var först 2010, efter tre års utredning, som ISO satte upp en standard med principer för hur varumärken ska värderas (Foster, 2011).

Denna nya metod för företagsvärdering ledde till ett antal uppmärksammade företagsförvärv i slutet av 80-talet, exempelvis Nestlés köp av Rowntree och Philip Morris köp av Kraft (Melin, 1999). Dessa förvärv gjordes till fyra respektive fem gånger det bokförda värdet vilket ger en indikation för hur högt starka varumärken värderades redan då. Idag uppskattar man att ca 75 % av det totala börsvärdet representeras av värdet av företagens varumärken (Melin, 1999). Världens mest värdefulla varumärke, Apple, värderades av Forbes i november 2013 till 104,3 miljarder dollar (ca 750 miljarder SEK). Incitament att bygga upp ett starkt varumärke existerar alltså onekligen.

3.2.2 Att bygga ett starkt varumärke

För att kunna samla alla begrepp under ett ramverk har vi valt att utnyttja Frans Melins (1999) "Strategiska varumärkesplattform" som syns nedan:



Figur 3.2.2.1 Den Strategiska Varumärkesplattformen (Melin, 1999)

Modellen är skapad för att beskriva varumärkesuppbyggnadsprocessen ur märkesinnehavarens perspektiv och den använder sig av flertalet aktiviteter som är allmänt vedertagna i brand management-forskning och litteratur, och är således representativ för att sammanfatta konceptet. Den innefattar en stegvis process med syfte att skapa varumärkeskapital (se föregående avsnitt). Nedan kommer varje begrepp i modellen att definieras teoretiskt, dess betydelse motiveras samt hur en organisation praktiskt bör angripa aktiviteten.

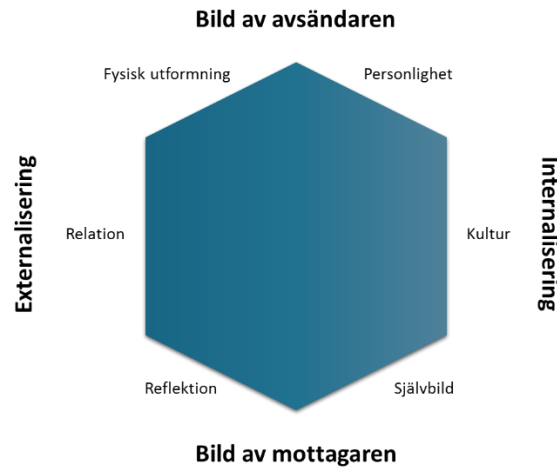
Produktattribut

Det är intuitivt att grundpelaren för ett framgångsrikt varumärke är en attraktiv produkt (Melin, 1999). Men begreppet produktattribut innefattar inte enbart produktens funktionella egenskaper utan även dess *visuella identitet*, vilket innebär designkomponenter så som logotype, färgkombinationer och förpackning. Den visuella identiteten är av minst lika stor vikt som produktens egenskaper då den bidrar till att individualisera och visualisera märkesprodukten (Melin, 1999). Idag är det vanligt att genom till synes triviala förändringar i design och visualisering differentiera sig mot konkurrenter som erbjuder liknande produkter eller tjänster. Genom konstant och effektiv produktutveckling kan företag säkra hög kvalitet och god funktionalitet vilket är grunden till en konkurrenskraftig marknadsposition. Eftersom dessa attribut är relativt enkla för konkurrenter att imitera utgör de dock ingen långsiktig konkurrensfördel (Melin, 1999). Istället är det en vidare förstärkning av varumärket kopplat till produkten som kan ge en eventuell permanent ledarposition på marknaden.

Märkesidentitet

Begreppet märkesidentitet är ett relativt nytt påfund och det finns ingen enhetlig definition som tydligt beskriver konceptet. Det kan förklaras som svaret på frågan: Vem är varumärket? (Urde, 1997). Melin (1999) karakteriserar begreppet ytterligare som vad varumärket står för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt. Då identiteten är immateriell är den också svår att imitera och bidrar därför till långsiktig särskiljningsförmåga för varumärket (Melin, 1999).

Den mest klassiska modellen för nedbrytandet av begreppet märkesidentitet är Kapferers (1992) modell *Brand Identity Prism* (se bild nedan). Kapferer menar att märkesidentitet karakteriseras av sex nyckelbegrepp: fysisk utformning, personlighet, kultur, relation, reflektion och självbild. Enligt honom har varumärket en "röst" och uppbyggandet av en intern identitet samt en välfungerande kommunikationsplattform innebär att en extern image av varumärket kan planteras i konsumenternas medvetande.



Figur 3.2.2.2 Brand Identity Prism (Kapferer, 1992)

En del kritik har uppstått mot denna förenklade modell. Mats Urde (2013) argumenterar för att Kapferers prisma enbart passar för produktvarumärken och inte för övergripande företagsvarumärken. Han har därför vidareutvecklat modellen och skapat *Märkesidentitetsmatrisen* (Corporate Brand Identity Matrix) (Urde, 2013).



Figur 3.2.2.3 Märkesidentitetsmatrisen (Corporate Brand Identity Matrix) (Urde, 2013)

Märkesidentitetsmatrisen består av nio begrepp som är kategoriserade enligt en skala från internt avsändarperspektiv till externt mottagarperspektiv precis som i Kapferers (1992) prisma.

Den interna kategorin innehåller de aspekter av identiteten som ska skapas ur avsändarens perspektiv och utgör grunderna till den interna bilden av organisationen. Kategorin innefattar begreppen *mission och vision*, *kultur* och *kompetenser*. Missionen är ett uttryck för varför organisationen existerar och har som syfte att skicka organisationen, dess chefer och anställda mot en gemensam riktning (MBA Briefs Concept Definitions, 2014). Visionen är en uppsättning av, ofta kvantifierbara, lång- och kortsiktiga mål för vad organisationen vill uträtta och åstadkomma. Visionen skapas med missionen som grund. (Hom, 2013). Både Urde (2013) och Kapferer (1992) menar att märkesidentiteten påverkas av organisationens kultur. Med företagskultur menas de organisatoriska normer och värderingar som företaget bakom produkten står för (Melin, 1999). Kompetenser innebär organisationens förmågor, specifika kunskap och arbetsätt som skiljer den från konkurrenterna (Urde, 2013).

Den externa kategorin täcker de aspekter av märkesidentiteten som påverkar mottagarens bild av organisationen. Erbjudandet är ett anförande mot marknaden som redogör för vilka fördelar organisationen bidrar med för vem och varför de gör det bra och unikt (Skok, 2013). Att organisationens relationer är en del av dess identitet är ett sätt att betona vikten för företaget att utreda vilken typ av relationer man vill ha med olika intressenter (Urde, 2013). Frans Melin (1999) åtskiljer position och identitet i sin processuella modell (se fig 3.2.2.1) men begreppet kan sammanfattas som att representera vilken position varumärket har i intressenters medvetande i jämförelse med konkurrerande märken.

Matrisens mellersta rad är den som konceptuellt skiljer Urdes (2013) modell från Kapferers (1992). Begreppen här klassas som att ha en fot i både den interna och den externa bilden av företaget och ska fungera som en brygga för att knyta ihop de båda perspektiven till en integrerad enhet. En organisations uttryck är ett samlingsbegrepp för den karaktäristik företaget har i sin marknadskommunikation och kommunikation med intressenter. Här ingår faktorer som "röstton", design och budskap (Urde, 2013). Varumärkets personlighet definieras som dess ansikte utåt och brukar beskrivas i termer av mänskliga egenskaper. Melin menar att "*målsättningen med att skapa en personlighet är att förmänskliga märkesprodukten, att ge den en själ*" (Melin, 1999).

Slutligen centreras Märkesidentitetsmatrisen (se fig 3.2.2.3) runt varumärkets kärnvärde som representerar den samlade bilden av de övriga delarna av matrisen, uttryckt i korta och slagfulla anföranden som ska genomsyra hela organisationen. Att skapa ett kärnvärde innebär enligt Melin (1999) att identifiera de faktorer i märkesidentiteten som har högst potential att utgöra en långsiktig, uthållig konkurrensfördel. Detta urval utgör således nästa steg i den Strategiska Varumärkesplattformen (se fig 3.2.2.1).

Kärnvärde

En organisations kärnvärde kan definieras som en uppsättning principer som vägleder organisationens interna beteende och dess externa relationer (Business Dictionary, 2014). Melin (1999) menar att kärnvärdet ska utgöra ett *differentierande mervärde* för organisationen och fungera som den *kommunikativa länken* mellan märkesinnehavaren och konsumenten.

Som tidigare nämnts bör kärnvärdet skapas genom en urvalsprocess där organisationen går igenom faktorer som ingår i märkesidentiteten och identifierar det som kan ge upphov till en långsiktigt uthållig konkurrensfördel. Melin (1999) menar vidare att det går att finna ett antal urvalskriterier för vilka identitetsfaktorer som ska lyftas fram i kärnvärdet, baserat på fallstudier av starka kärnvärden. Dessa kriterier är:

- *Kommunicerbar* - En differentierande fördel måste kunna kommuniceras till konsumenterna på ett tydligt sätt.
- *Värdefull* - Kärnvärdena ska tillfredsställa konsumentens fundamentala behov.
- *Unik* - Kärnvärdena ska erbjuda något unikt i förhållande till konkurrenterna.
- *Svårimiterad* - Det unika erbjudandet ska vara svårt för konkurrenterna att imitera. (Melin, 1999)

Kärnvärdena bör slutligen sammanfattas i ett fåtal begrepp som är representativa för organisationens differentierade mervärde (Melin, 1999). Nedan följer ett antal exempel på kända företags kärnvärden för att förtydliga konceptet:

- Patagonia och Ben & Jerry's har *hållbar miljö* som kärnvärde.
- Apple har ett *engagemang för innovation* i sina kärnvärden vilket accentueras av deras motto "Think different".
- Google har som kärnvärde att *göra gott för allmänheten* vilket accentueras av deras motto "Don't be evil".

Positionering

Att inneha en position refererar till det sätt som varumärket skiljer sig från andra produkter, varumärken och konkurrenter som verkar inom samma sektor (Ericsson & Holmblad, 2013). Positionering är därmed ett processuellt koncept där märkesinnehavaren försöker muta in en unik position för varumärket i konsumenternas medvetande (Melin, 1999). Begreppet positionering har genomgått en omvandling sedan det introducerades för cirka 40 år sedan. I början talade man om *produktpositionering* vilket innebar hur olika märkesprodukter inom samma bransch skildes åt av identifierbara attribut och variabler som utseende, kvalitet, funktionalitet och pris. Idag framstår den *psykologiska positioneringen* som ett av marknadsföringens mest centrala begrepp och innebär konsumentens subjektiva uppfattning av en märkesprodukt i förhållande till andra (Melin, 1999).

Positioneringens syfte är således att identifiera en för konsumenter attraktiv position i marknadssegmentet, och därefter driva marknadskommunikationen mot att befästa denna position för varumärket i konsumenternas medvetande. Kapferer (2012) framställer fyra frågor som en brand manager bör ställa sig då en märkesprodukt ska positioneras; för vem, varför, när och mot vilka konkurrenter? På så sätt kan målgrupp, mission, plats och marknad definieras vilket är centralt för att inta en konkret position. Melin (1999) menar vidare att positioneringen vilar på två grundpelare; dels att identifiera en attraktiv position på marknaden och dels att positionen är möjlig att uppnå med organisationens resurser. Det är således väsentligt att låta organisationens kärnvärden stå som grund för uppbyggandet av en långsiktig position, vilket motiverar processens placering i Melins (1999) Strategiska Varumärkesplattform (se fig 3.2.2.1).

Både Melin (1999) och Kapferer (2012) är dock överens om att i grunden för en lyckad positionering ligger en djup förståelse av marknaden, konkurrenternas erbjudanden och konsumenternas preferenser. En positionering bör därför lita på väl utförda konsumentundersökningar och skapandet och analys av positioneringskartor med utgångspunkt i, för produkten, relevanta variabler. (Melin 1999, Kapferer 2012)

Marknadskommunikation

Då företagets identitet har sammanställts och dess önskvärda position har konkretiserats återstår utmaningen att nå ut med dessa budskap till den breda massan av potentiella konsumenter och intressenter. Denna utmaning har successivt blivit mer komplex i takt med den drastiska ökningen av det digitala informationsbruset och det ligger därför i organisationers intresse att skapa en unik *kommunikativ identitet* för att få genomslagskraft i sitt budskap.

Frans Melin (1999) konstaterar att det råder polemik mellan *märkesuppbyggande reklam* (kommunikation med syfte att skapa märkeskännedom) och *säljfrämjande åtgärder* (ex. kampanjer, rabatter och event som kortsiktigt ökar försäljningssiffror), där den senare metoden har tagit större och större anspråk i mediebruset. Han argumenterar för att märkesuppbyggande reklam är det primära tillvägagångssättet för att skapa långsiktig märkeslojalitet och att ensidiga satsningar på

säljfrämjande åtgärder leder till ökad fokus på prissättning som konkurrensmedel vilket motverkar syftet med brand management. (Melin, 1999)

Marknadskommunikation i sig är ett enormt forskningsområde och en djupare analys av konceptet ligger utanför räckvidden för denna rapport. Aktivitetens stora betydelse för uppbyggandet av ett starkt varumärke är intuitiv då organisationens kommunikationsplattform är dess verktyg för att skapa märkeskännedom och märkeslojalitet vilka är viktiga komponenter i varumärkeskapitalet (se fig 3.1.2.1).

Intern märkeslojalitet

Frans Melin (1999) gör en distinktion mellan intern och extern märkeslojalitet och menar vidare att för att skapa en bestående nivå av det externa måste märkesinnehavaren inneha en stark intern kunskap och känsla för sitt eget varumärke. Med uttrycket poängteras vikten av att kontinuerligt och konsekvent arbeta med varumärkesuppbyggnadsprocessen även efter att varumärket har blivit etablerat (Melin, 1999). Den Strategiska Varumärkesplattformen (se fig 3.2.2.1) knyts således ihop med ett konstaterande att varumärkesuppbyggnad snarare bör ses som ett ständigt cirkulerande kretslopp än en stegvis process med ett fast slutdatum.

3.3 Varumärkesorientering - "En inställning"

I följande avsnitt kommer begreppet varumärkesorientering att diskuteras ur ett analytiskt och deskriptivt perspektiv. För att få ett holistiskt grepp av konceptet kommer avsnittet att inledas med en övergripande beskrivning av strategiska orienteringar för att därefter snävas av till en specifik definiering och beskrivning av varumärkesorientering. Varumärkesorienteringens kontrast mot andra orienteringar i allmänhet och marknadsorienteringen i synnerhet samt dess underliggande dimensioner och operationalisering kommer också att utredas.

3.3.1 Strategiska orienteringar

En organisations strategiska orientering reflekterar de strategiska direktiv som implementeras av organisationen för att skapa beteenden som säkerställer kontinuerlig konkurrenskraft och framgång på marknaden (Gatignon & Xuereb, 1997). Begreppet kan således definieras som att innebära "de ledande principerna som influerar en organisations marknadsföring och strategiska aktiviteter" (Noble, et al., 2002). Den strategiska orienteringen har historiskt sett sällan varit ett aktivt beslut från organisationsledningen utan har skapats successivt genom beslutsmonster, beteende och lärdomar (Urde, et al., 2013).

Specifika strategiska orienteringar har precis som andra koncept upplevt upp- och nedgångar med rådande företagstrender. Under den industriella revolutionen ansågs produktorientering vara nyckeln till framgång då man vid denna tid framför allt konkurrerade genom hög produktkvalitet och differentierade produktegenskaper (De Swaan Arons, 2011; Landa, 2005). Det skulle dröja ända till 1950- och 60-talen för den stora massan av företag att inse värdet i att sätta kundens behov i centrum genom effektiv marknadskommunikation (De Swaan Arons, 2011) vilket ledde till ett trendskifte mot så kallad marknadsorientering som fortfarande har en dominerande ställning (Gromark & Melin, 2013). Idag argumenterar många experter dock för ett skifte mot varumärkesorientering och kritiserar marknadsorienteringens kortsiktiga och myopiska perspektiv (Gromark & Melin, 2013; Urde et al., 2013). Det råder således en polemik som kommer att diskuteras vidare i senare avsnitt.

3.3.2 Varumärkesorientering

Begreppet varumärkesorientering myntades av Frans Melin och Mats Urde i början av 1990-talet och definieras av Urde (1999) som:

"Ett angreppssätt där processerna i en organisation kretsar kring skapandet, utvecklandet och skyddandet av varumärkets identitet i en löpande interaktion med målkonsumenter med syftet att åstadkomma långsiktiga konkurrensfördelar i form av varumärken."

Flertalet erkända varumärkesforskare som exempelvis Hankinson (2001), Evans och Bridson (2004) samt Baumgarth (2009) har bildat egna uppfattningar av konceptet och således formulerat nya definitioner. Dessa sammanfattas av Gromark och Melin (2011) i följande redogörelse:

"Varumärkesorientering är ett avsiktligt angreppssätt för varumärkesuppbyggnad där varumärkeskapital skapas genom interaktion mellan interna och externa intressenter. Detta angreppssätt karaktäriseras av att varumärken är navet runt vilket organisationens processer kretsar, att brand management uppfattas som en kärnkompetens och att varumärkesuppbyggnad är intimt associerat med affärsutveckling och framgång."

Urde (1997) menar vidare att i varumärkesorienteringens mest extrema form är varumärket ett ledmotiv för företagets verksamhet, agerande och inriktning. Han väljer att beskriva ett varumärkesorienterat förhållningssätt med hjälp av sju liknelser som speglar synsätt aktörer inom ett företag kan inta för att förstå och använda sitt varumärke som ledande motiv i verksamheten. Dessa synliggörs av modellen nedan:



Figur 3.3.2.1 Metaforer för ett varumärkesorienterat förhållningssätt (Urde, 1997)

Den viktigaste anledningen till att fokusera på ett varumärkesorienterat förhållningssätt anges återkommande i litteraturen till att det resulterar i starkare varumärken med högre varumärkeskapital (Gromark & Melin, 2011). Endast ett fåtal empiriska studier har dock utförts för att styrka detta uttalande. Johan Gromark och Frans Melin har under 2000-talet genomfört en omfattande studie för att finna korrelation mellan graden av varumärkesorientering och finansiell framgång i Sveriges 500 största företag och resultatet var att högt varumärkesorienterade företag

kunde uppvisa signifikant bättre rörelseresultat. Urde (1997) konstaterar vidare att varumärkesorienteringen har positiva konsekvenser för hur en organisation uppfattar, prioriterar, organiserar, utvecklar och skyddar sin bas av resurser. Med stöd av figuren ovan argumenterar han för att varumärkesorientering tar språng i att utveckla konkurrensfördelar ur ett internt perspektiv vilket är avgörande för att säkra långsiktig framgång.

3.3.3 Varumärkesorientering kontra marknadsorientering

För att verkligen kunna diskutera varumärkesorienteringens olika för- och nackdelar bör den sättas i kontrast mot andra existerande alternativ och då framför allt marknadsorienteringen som är och har varit det dominerande paradigmet i privat och offentlig sektor under en längre tid (Gromark & Melin, 2013; Urde et al., 2013).

Marknadsorienteringen har likt varumärkesorienteringen definierats ur en myriad av olika perspektiv men det går att tydligt utskilja en gemensam nämnare; en stark tonvikt på att fokusera aktiviteter på kunder och deras nuvarande och framtida behov (Gromark & Melin, 2013). Marknadsorienteringen har varit dominerande sedan vikten av effektiv marknadsföring exploderade på 1950- och 60-talen men det dröjde ända till 1990-talet för forskare att definiera och konceptualisera begreppet. Kohli & Jaworski (1990) var pionjärer inom området och presenterade följande övergripande definition:

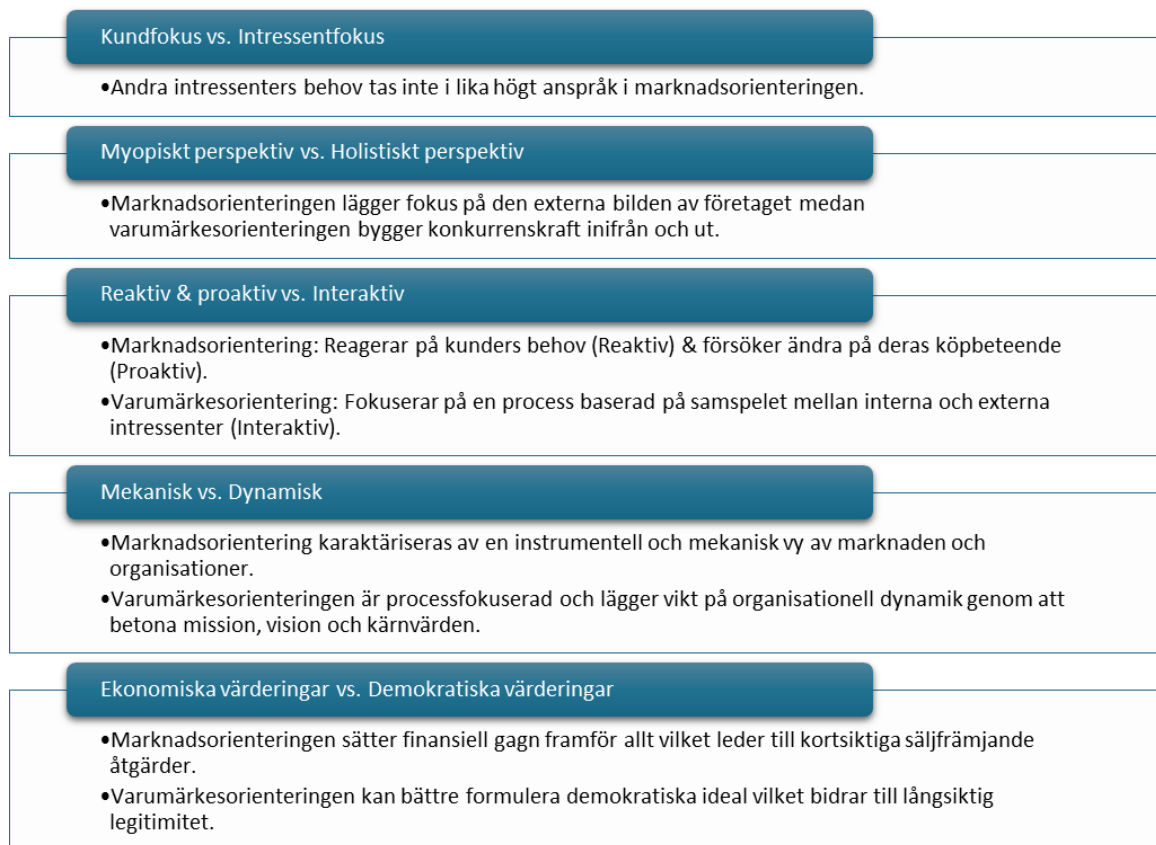
"Marknadsorientering innebär att en eller flera avdelningar engagerar sig i aktiviteter riktade mot att utveckla en förståelse av kunders nuvarande och framtida behov och de faktorer som påverkar dessa, sprida denna förståelse över hela organisationen och designa aktiviteter för att möta specifika kundbehov. Med andra ord hänvisar marknadsorientering till organisationsvid generering, disseminering och mottaglighet för marknadsinformation."

Även Narver och Slater (1990) var tidiga med att diskutera uttrycket och delade upp operationaliseringen av marknadsorientering i tre olika områden; kundorientering, konkurrensorientering och interfunktionell koordination. Typiska KPI:er² som används i marknadsorienterade företag är kundnöjdhet, kundlojalitet och kunders livstidsvärde (Urde, et al., 2013).

Det är konklusivt, i den forskning som har bearbetats, att det existerar en länk mellan varumärkesorientering och marknadsorientering. Det starkaste argumentet till denna länk argumenteras av Gromark och Melin (2013) till att vara att kundens behov är centralt i båda orienteringarna då ett varumärke inte kan utvecklas utan en tillräcklig förståelse för konsumenternas preferenser. I Mats Urdes (1997) intervju med en högt uppsatt chef på Nestlé kallar chefen varumärkesorientering för "marknadsorientering plus", med poängen att varumärkesorienteringen är en förlängning och förbättring av marknadsorienteringen. Med utgångspunkt i att marknadsorienteringen inte längre är tillräcklig³ resulterade Frans Melins och Johan Gromarks (2013) forskning om varumärkesorientering i offentlig sektor i fem punkter där varumärkesorienteringen excellerar. Dessa punkter kan till en viss nivå, enligt oss, appliceras på de fallorganisationer som behandlas i denna avhandling (se argumentation i kap 3.4):

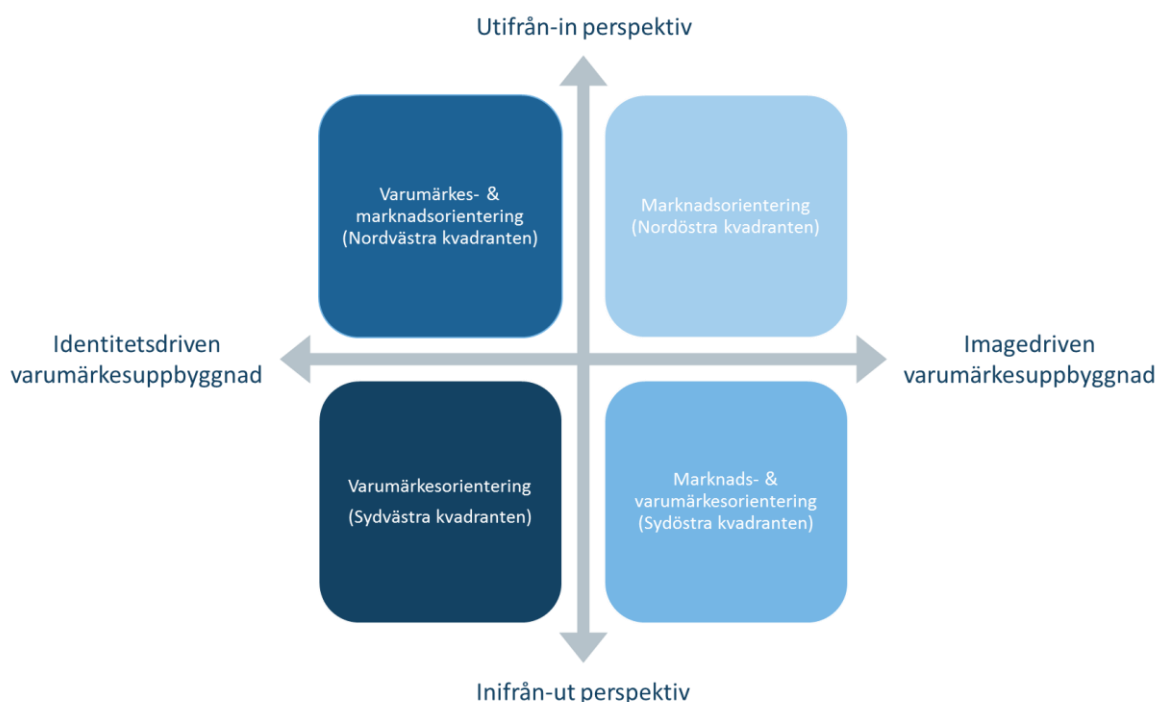
² KPI – Key Performance Indicator

³ Gromark, Johan; Varumärkesexpert. 2014. Intervju 10 oktober.



Figur 3.3.3.1 Marknadsorientering vs. Varumärkesorientering (Gromark & Melin, 2013)

Urde, Baumgarth och Merrilees (2013) argumenterar för att varumärkesorienteringen inte bör ses som en motpol mot marknadsorienteringen utan att de båda orienteringarna i viss mån verkar i synergi vilket understryks av att många företag har som vana att applicera hybridorienteringar mellan de båda. Figuren nedan visualiserar hur Urde, Baumgarth och Merrilees (2013) placerar de olika orienteringarna i en två-dimensionell matris med perspektiv (axlarna: inifrån-ut och utifrån-in) och varumärkesuppbyggnad (axlarna: identitetsdriven och imagedriven) som parametrar. Den vertikala axeln speglar ur vilket perspektiv en organisation driver sin utveckling framåt genom strategiska och operationella åtgärder. Ett inifrån-ut perspektiv innebär att alla dessa beslut grundar sig i interna aspekter som kompetenser, mission och värderingar medan man vid ett utifrån-in perspektiv låter externa intressenter forma och påverka besluten efter deras behov och förväntningar. Den horisontella axeln illustrerar om organisationen låter varumärkesuppbyggnadsåtgärder drivas av den önskade externa bilden, imagen, eller den existerande interna identiteten.



Figur 3.3.3.2 Orienteringsmatrisen (Urde et al., 2013)

Matrisen antyder att det är möjligt att anta en utifrån-in-inställning och samtidigt implementera en identitetsdriven varumärkesbyggnad och vice versa. Därmed kan en hybridorientering mellan marknad och varumärke antas. De östra kvadranterna i matrisen applicerar dock i grund och botten en marknadsorientering och de västra en varumärkesorientering. Urde, Baumgarth och Merrilees (2013) motiverar i sin artikel detta perspektiv på polemiken mellan marknadsorientering och varumärkesorientering genom att presentera ett antal praktikfall där stora företag har studerats. Artikeln argumenterar exempelvis för att Volvo, som grundar utvecklingen i sin identitet men lägger stor vikt på varumärkets externa aspekter och kundernas behov, har anammat en orientering som motsvarar den hybrid som återfinns i orienteringsmatrisens nordvästra kvadrant.

Organisationer kan förflytta sig mellan olika positioner i matrisen då rådande marknadsförhållanden förändras (Urde, et al., 2013). En organisations strategiska orientering är således inte absolut utan kan uppdateras dynamiskt för att anpassa verksamheten till nya situationer.

Även om forskningen i mångt och mycket diskuterar fördelarna med varumärkesorientering är det också viktigt att ta negativa aspekter med konceptet i beaktning. Johan Gromark menar att vid extrem applicering av varumärkesorientering löper organisationen risk att tappa kontakt med kunder och den externa bilden av varumärket då för mycket fokus läggs på intern utveckling⁴. Detta faktum stärker Urde Baumgarth och Merrilees (2013) tes om att hybrider och dynamisk inställning kan och bör appliceras.

En observation som vi anmärkte på under praktikperioden på The Swedish-American Chamber of Commerce of Los Angeles (SACC-LA) är att även om en organisation gör ett starkt ställningstagande för att bli varumärkesorienterad är det inte säkert att organisationen besitter tillräcklig kompetens

⁴ Gromark, Johan; Varumärkesexpert. 2014. Intervju 10 oktober.

och kapacitet för att effektivt omsätta dessa teorier i praktiken. Man riskerar således att spendera mycket tid och resurser på åtgärder som inte nödvändigtvis ger önskat resultat. Vi observerade att styrelsen för SACC-LA hade vidtagit en lämplig initiering av varumärkesuppbyggnadsprocessen då man med hjälp av professionella varumärkeskonsulter utförde ett antal workshops för att formulera mission, identitet och kärnvärden. Bland de anställda existerade dock en viss osäkerhet huruvida ställningstagandet kunde vidareutvecklas till att förändra det dagliga arbetet i praktiken. Det är tydligt att en organisation måste besitta en god kunskap kring dess interna förmågor att operationalisera målsättningar innan en lämplig strategisk orientering vidtas.

3.3.4 Varumärkesorienteringens underliggande dimensioner och operationalisering

Följande avsnitt presenterar en vidare djupdykning i begreppet varumärkesorientering och dess underliggande dimensioner med syfte att skapa bättre förståelse för vilka aspekter i en organisations aktiviteter som bidrar till en högre grad av varumärkesorientering, vilket är relevant för rapportens huvudsyfte (se kap 1.2).

Frans Melin (1999) var en av de som tidigast operationaliserade varumärkesorienteringen genom att ta fram en processuell modell bestående av tio nyckelbegrepp som sammanfattar konceptet ur ett holistiskt perspektiv:



Figur 3.3.4.1 Varumärkesorientering i tio steg (Melin, 1999)

Flera av begreppen i Melins modell har presenterats tidigare i rapporten men modellen kan sammanfattas i följande punkter:

- Punkterna 1-4 behandlar den övergripande intentionen att göra varumärket till en strategisk resurs samt de målsättningar och strategiska beslut som tas för hur ett starkt varumärke ska utvecklas.
- Punkterna 5-6 innefattar de aktiviteter som organisationen utför, exempelvis enligt Melins Strategiska Varumärkesplattform (1999), för att utveckla dess varumärken samt kommunicera kärnvärden och budskap till omvärlden.

- Punkterna 7-8 antyder att organisationen bör fördela ansvar för varumärkesaktiviteter, exempelvis genom att rekrytera en brand manager, upprätta ett brand management-system och kontinuerligt mäta och utvärdera resultatet av varumärkesuppbyggnadsansträngningarna.
- Punkterna 9-10 innefattar slutligen de steg organisationen tar för att skydda sitt varumärke från intrång och smutskastning samt hur man, exempelvis genom intern utbildning, bevarar varumärkeskunskapen och skapar intern märkeslojalitet.

Att Melins modell är cirkulär och inte linjär signalerar att operationaliseringen av varumärkesorientering är ett kontinuerligt kretslopp som inte har något slut. En organisation bör alltså ständigt återgå till varje punkt i modellen och utvärdera och förbättra de beslut och aktiviteter som har utförts.

När Johan Gromark och Frans Melin forskade på korrelationen mellan finansiell lönsamhet och graden av varumärkesorientering i Sveriges 500 största företag var de tvungna att ta fram ett mätinstrument för att kvantifiera varumärkesorientering. Detta mätinstrument skapades ur en grund av deras egna observationer samt en omfattande litteraturstudie⁵ och resulterade i att begreppet varumärkesorientering gavs åtta underliggande dimensioner, varav många härstammar från operationaliseringsmodellen ovan. Dessa dimensioner uppges ha olika betydelse för den övergripande graden av varumärkesorientering. I följande figur presenteras de åtta dimensionerna som ekrar i ett hjul för att betona att en viss styrkebalans mellan dem måste existera för att hjulet ska rulla.



Figur 3.3.4.2 The Brand Orientation Wheel (Gromark & Melin, 2011)

⁵ Gromark, Johan; Varumärkesexpert. 2014. Intervju 10 oktober.

Härnäst presenteras varje dimension med en kort beskrivning, i sjunkande ordning av betydelse för den övergripande graden av varumärkesorientering (enligt Gromark & Melin, 2011):

Inställning (Approach)

Denna faktor relaterar till organisationens övergripande inställning till varumärken. En varumärkesorienterad inställning innebär att associera starka varumärken med framgång, att brand management ses som en nyckelkompetens, att varumärkesuppbyggnad är en central del av organisationens affärsmodell samt att varumärkeskommunikation ses som en investering snarare än en kostnad.

Implementering (Implementation)

Att implementera varumärkesorientering innebär att organisationen använder sitt varumärke som en vägvisare för att utveckla ett värde drivet förhållningssätt och för att inspirera de anställda och andra intressenter. Detta kan konkretiseras till att skapa förutsättningar för de anställda att vara ambassadörer för varumärket samt att ha en pågående implementeringsprocess med målet att uppfylla de löften man ger till omvärlden.

Mål och uppföljning (Goals & follow-up)

Ett varumärkesorienterat förhållningssätt kräver en ständig uppdatering av lång- och kortsiktiga målsättningar samt framtagande av relevanta mätetal och utvärdering av dessa. Även uppfattningen av organisationens kärnvärden och image bland dess intressenter bör mätas kontinuerligt.

Relationer (Relationships)

Denna faktor indikerar hur varumärket används för att skapa och bibehålla relationer med organisationens externa intressenter. Huvudpoängen här är att varumärket inte bara bör användas vid kommunikation med kunder utan även med media, allmänheten och potentiella rekryter.

Identitetsutveckling & skydd (Identity development & protection)

Inom denna dimension platsar de fysiska aktiviteter som utförs för att bygga upp och skydda ett starkt varumärke. Här ingår varumärkesregistrering, skapandet av en visuell identitet och positionering samt skydda varumärket mot ryktesnedsvärting.

Operationell utveckling (Operational development)

Denna dimension belyser organisationens förmåga att låta dess kärnvärden genomsyra alla processer såsom affärsutveckling, intern kommunikation, produktutveckling, marknadskommunikation och finansiell kommunikation.

Ledningens engagemang (The top management's participation)

För att vara fullständigt engagerad i varumärkesorientering krävs det att organisationens högsta ledning deltar aktivt i varumärkets utveckling. Detta innebär både att ta strategiska beslut och att agera som ambassadörer för varumärket. Engagemang från ledningen säkrar ett långsiktigt åtagande mot varumärkesuppbyggnad.

Ansvar & roller (Responsibility & roles)

Gromark och Melin (2011) argumenterar för att en del i varumärkesorienteringen är att aktivt allokera ansvar för varumärket inom organisationen. Dimensionen belyser således huruvida organisationen har formaliserat varumärkesansvar på ett antal individer vad gäller både strategiska och operationella beslut. (Gromark & Melin, 2011).

3.4 Näringslivsorganisationer (NLO)

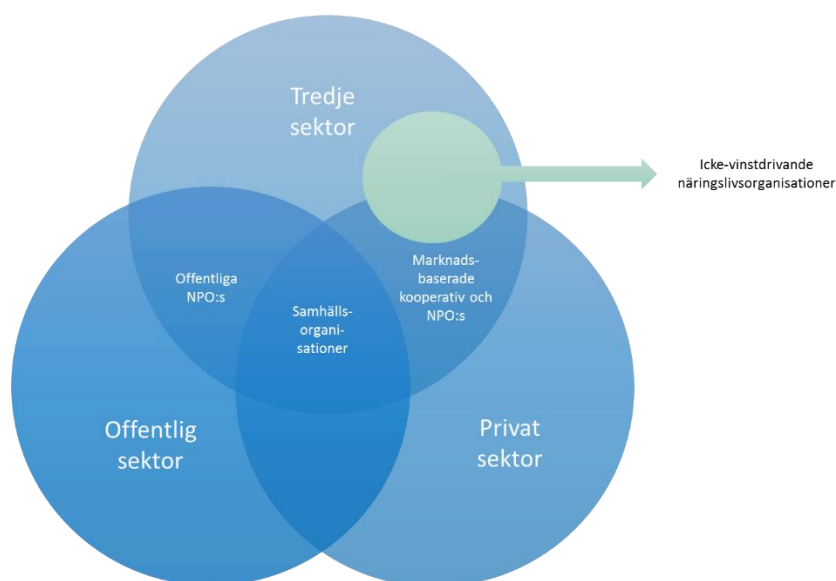
Följande avsnitt definierar vad avgränsade urvalsgrupp icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer (NLO) är samt hur dessa organisationer kan beskriva och bedöma framgång i enlighet med rapportens syfte. Här inkluderas även ett teoretiskt anförande kring varumärkets betydelse i NLO:s.

3.4.1 Definition av NLO

Nedan följer definition och beskrivning av den typiska NLO:n. Uppgifterna är hämtade från litteraturstudier samt de kvalitativa undersökningarna av fallorganisationerna i denna rapport. Det bör noteras att följande kapitel beskriver en allmän NLO och att skillnader mellan specifika organisationer förekommer.

Som tidigare nämnts (i 1.3 *Avgränsningar*) drivs en NPO av andra incitament än rent finansiella och det är också det som rent definitionsmässigt skiljer en NPO från en FPO (For-Profit Organization). En NPO har alltid ett övergripande mål som är viktigare än finansiell lönsamhet (Merchant & Van der Stede, 2003). Därmed får den grundläggande missionen och organisationens syfte en allt viktigare roll i den här typen av organisationer. Som följd av detta skiljer sig även sammansättningen, strukturen och incitamenten hos organisationens anställda (Theuvsen, 2004) och ideellt arbete är inte ovanligt. Enligt Helmig, Jegers & Lapsley (2004) uppkommer NPO:s då det finns ett behov och efterfrågan på något som inte tillgodoses av den privata och offentliga sektorn och organisationen bidrar således till den allmänna samhällsnyttan.

Då rapporten har för avsikt att fokusera på en liten grupp av NPO:s, nämligen NLO:s, bör en tydlig definition av sektionen nedtecknas. Enligt Quarter, Mook & Richmonds (2002) modell befinner sig NLO:s i den tredje sektorn samtidigt som de har ett ben i den privata. Mer specificerat är en NLO en kombination av *Marknadsbaserade kooperativ och NPO:s* och *Inbördes sällskap* i det avseendet att dess medlemsintäkter utgör största delen av finansieringen, organisationen erbjuder service till sina medlemmar och driver konsultverksamhet inom områden där de besitter spetskompetens (Quarter, et al., 2003).



Figur 3.4.1.1 Icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer illustrerade i Quarter, Mook och Richmonds (2003) modell.

Det som är mest unikt för en NLO:s mission är att den i grund och botten bygger på att skapa värde för sina medlemmar (se fig 3.4.1.2). Således står medlemmarna i fokus vilket medför att NLO:n måste tillfredsställa deras behov och intressen då det är medlemmarna som ytterst berättigar organisationens existens. Detta utgör en stor skillnad mellan en traditionell bidragsfinansierad välgörenhetsorganisation och en NLO. För att tydliggöra en typisk mission hos en NLO presenteras tre exempel:

Jernkontoret tillvaratar stålindustrins intressen genom att verka för bästa möjliga förutsättningar för verksamheten i Sverige.⁶

Livsmedelsföretagen tillvaratar och främjar företagens gemensamma intressen då det gäller arbetsgivarfrågor och branschspecifika frågor.⁷

Handelskammaren (Mälardalen) har ett lika viktigt som tydligt uppdrag: Att främja näringslivet i regionen och företräda företagens intressen.⁸

Gemensamt för alla NLO:s är att de verkar för näringslivets tillväxt och välbefinnande. Däremot har vissa NLO:s inriktat sig mot specifika frågor, till exempel arbetsgivarföreningar och branschorganisationer. En arbetsgivarförening är en sammanslutning av arbetsgivare som företräder deras intresse i förhandlingar gentemot arbetstagare och fackföreningar medan en branschorganisation definieras som en intresseförening för företag inom en viss bransch. Det är dock inte sällan det uppkommer hybridvarianter mellan dessa två då de ofta har gemensamma intressen.

⁶ Jernkontoret, 2014. *Om oss*. [Online], Tillgängligt på: http://www.jernkontoret.se/om_oss/index.php [Hämtad 26 november 2014]

⁷ Livsmedelsföretagen, 2014. *Om livsmedelsföretagen*. [Online], Tillgängligt på: <http://www.livsmedelsforetagen.se/om-livsmedelsforetagen/> [Hämtad 26 november 2014]

⁸ Handelskammaren Mälardalen, 2014. *Handelskammaren Mälardalen*. [Online], Tillgängligt på: <http://www.handelskammarenmalardalen.se/malardalen/index.asp?npageid=6> [Hämtad 26 november 2014]

Förutom inriktningar mot arbetsgivarfrågor och branschspecifika frågor kan en NLO även inrikta sig mot en specifik geografisk marknad. Olika inriktningar ger i sin tur olika avtryck i form av serviceutbud och aktiviteter. Nedan följer typiska affärsområden för en NLO:

Företagsservice	Aktiviteter	Lobbying
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsgivaravtal • Juridisk rådgivning • Kontaktförmedlare • Försäkringar • Konsultverksamhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Nätverk • Seminarie • Utbildning • Studiebesök • Digital plattform • Kommunikationsverktyg 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiska kampanjer • Remissinstans • Branschspecifika överenskommelser • Internationella relationer • Tekniska standarder

Figur 3.4.1.2 Typiska affärsområden för en NLO

Företagsservice är något i princip alla NLO:s erbjuder och innebär specifika produkter/tjänster för medlemmar och andra intressenter. Arbetsgivaravtal är något som framförallt arbetsgivarföreningar och branschorganisationer erbjuder sina medlemmar. Andra viktiga företagstjänster en NLO erbjuder kan vara juridisk rådgivning, försäkringar och kontaktförmedlande inom nätverket.

Alla NLO:s erbjuder relations- och kompetensfrämjande aktiviteter av något slag. Ofta handlar det om olika nätverksträffar där medlemmar kan knyta värdefulla kontakter med andra företag, men det anordnas även kompetenshöjande utbildningar och seminarier. Dessa seminarier brukar ofta ha någon form av temanriktning som efterfrågas av medlemmarna, exempelvis HR-frågor och krishantering. Studiebesök är också en vanligt återkommande aktivitet och inte sällan erbjuder NLO:n någon form av digital plattform där medlemmar kan mötas och utbyta erfarenheter online. En NLO hjälper även medlemmarna att nå ut med sitt egna budskap i nätverket genom bland annat nyhetsbrev, sociala medier och brevutskick.

Att påverka det politiska klimatet är också viktigt för många NLO:s då det har en indirekt koppling till deras typiska mission mot ett bättre företagsklimat i regionen. Då många företag går samman och får sin röst hörd genom NLO:n blir genomslagskraften betydligt större och trovärdigheten höjs. Ofta fungerar organisationen även som en kunskapsbank där politiska beslut grundas på statistik och branschspecifika kunskaper som den förmedlar. Den typiska NLO:n är politiskt oberoende och driver sakfrågor utifrån medlemmarnas intressen och tar inte en övergripande politisk ställning.

Även om NLO:s bara är en liten del av den tredje sektorn finns det en uppsjö av olika varianter och inriktningar inom kategorin. De mest grundläggande och fundamentala faktorerna som mission och affärsområden gör ändå att kategorin kan ses som en relativt homogen grupp med gemensamma och liknande ambitioner.

3.4.2 Varumärken i NLO:s

Varumärkets styrka som en strategisk resurs har länge varit bekräftad inom det privata näringslivet men det är först på senare tid som dess attraktionskraft har erkänts även i offentlig och tredje sektor. Under mitten av 1990-talet började en rad forskare föreslå att välgörenhetsorganisationer inte till fullo utnyttjade sin viktigaste tillgång, varumärket, och att de borde arbeta mer med att

differentiera sina varumärken (Hankinson, 2000). Detta var startskottet till en ny syn på varumärket som strategisk resurs i organisationer som inte har finansiell profit som målsättning.

Eftersom varumärkesorientering i stora drag innebär ett större fokus på att identifiera och utveckla starka varumärken är det relevantt att diskutera nyttan med detta i de specifika organisationer som rapporten behandlar. Detta har inte alltid varit självklart då organisationer av denna typ ofta agerar på relativt konkurrensfria marknader vilket har lett till en ovilja mot att spendera tid och resurser på varumärkesuppbyggnad (Gromark & Melin, 2013). Dahlqvist & Melin (2010) identifierade fyra distinkta anledningar till att bygga starka varumärken i den offentliga sektorn. Dessa är enligt oss även applicerbara på NLO:s då båda organisationstyperna styrs av en vilja att skapa samhällsnytta och ett behov att insamla och allokera resurser för att uppfylla sina missioner.

Kompetensförstärkning

I organisationer som har en monopolistisk ställning på marknaden och fokuserar på att skapa nytta för omgivningen är kraftfull intern utveckling en viktig anledning till att prioritera varumärkesuppbyggnad. Denna utveckling bygger på tillgång till kompetent och driven personal som är engagerade i organisationens mission. Det är därför väsentligt att organisationen är välkänd, omtyckt och ansedd som pålitlig och kompetent för att kunna locka till sig de främsta rekryterna inom respektive område. Då företag i den privata sektorn ofta är resursstarkare och kan locka med högre kompensation är det desto viktigare för NLO:s att som arbetsgivare konkurrera med en tydlig identitet som bygger på upplevd samhällsnytta och självförverkligande. Ett starkt varumärke kan även ha en effekt på redan anställda då det bidrar till höjt självförtroende och stolthet för den egna organisationen. (Gromark & Melin, 2013)

Legitimitetsutveckling

Då organisationen är utsatt för ett visst mått av konkurrens eller är i behov av externt kapital från diverse intressenter bidrar ett starkt varumärke till ökad legitimitet. Detta innebär en ökad acceptans och medvetenhet för organisationens aktiviteter. Dahlqvist & Melin (2010) menar att en organisations legitimitet framförallt beror på dess attraktivitet och dess pålitlighet. Organisationens varumärke bör därför vara intressant och relevant för dess målgrupper och genom en utåt förmedlad bild av stabilitet, ledarskap, kompetens och problemlösningsförmåga förbättra ryktet och därigenom pålitligheten. (Gromark & Melin, 2013)

Effektivitetsförbättring

Organisationer som förmedlar tjänster som inte har blivit utsatta för konkurrens brottas ofta med problem associerade med låg medvetenhet och otydlig image. Detta innebär att aktiviteter med syfte att skapa och utveckla relationer ofta är ineffektiva och ger inte önskat resultat. Dessa problem kan undvikas genom att tydligt formulera en inspirerande mission och vision som kan användas som grund för att utveckla en stark identitet (Gromark & Melin, 2013). Styrelsen för SACC-LA insåg att många av organisationens effektivitetsproblem bottnade i en dålig intern konvergens av deras övergripande objektiva. Olika nyckelpersoner hade helt enkelt olika uppfattning om vilken roll organisationen borde spela i samhället. Detta var anledningen till att man tog steg mot att gemensamt utveckla en mission och vision som skulle genomsyra organisationens inriktning.

Intäktsgenerering

Även om finansiell profit inte är en målsättning i NLO:s är deras existens beroende av ett resursinnehav som kan utnyttjas för allmännyttiga aktiviteter. Dessa intäkter genereras oftast

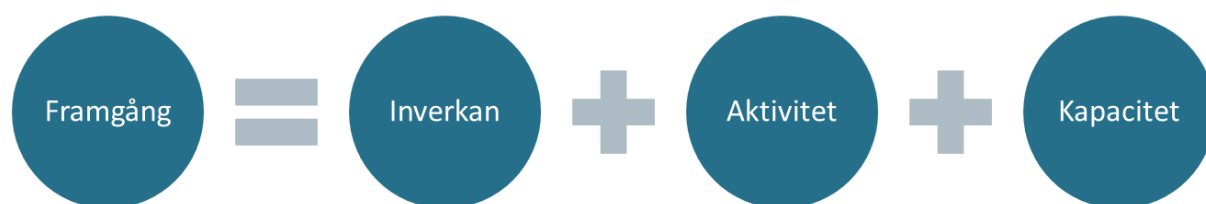
externt från medlemsavgifter och välgörare och således besitter dessa organisationer i mångt och mycket liknande incitament för att utveckla starka varumärken som företag i det privata näringslivet (Gromark & Melin, 2013). SACC-LA var under vår praktikperiod starkt inriktade på intäktsgenerering på grund av den knappa resursbas som fanns tillgänglig. I själva verket fanns det ett internt krav på att varje aktivitet skulle generera ett positivt kassaflöde och därför lades mycket fokus på att dra in externt kapital i form av sponsorintäkter, inträdesavgifter och medlemskap. Ett starkare varumärke hade, precis som i det privata näringslivet, underlättat denna process och hade tillåtit de anställda att lägga mer tid och resurser på missionsuppfyllande åtgärder.

3.4.3 Framgång i NLO:s - Family of Measures

För att uppnå framgång i en organisation, oavsett vilken syfte den har, krävs det att man lyckas anskaffa resurser och att organisationen sedan använder resurserna på ett effektivt sätt och satsar på aktiviteter som ger inverkan på det övergripande syftet. I en NLO är det övergripande syftet likställt med deras mission att verka för ett bättre företagsklimat för sina medlemmar i regionen. Således är en NLO:s framgång starkt förknippad med hur väl man lyckas med att uppnå missionen.

John Sawhill och David Williamson (2001) från McKinsey har genom att studera 20 ledande NPO:s i USA funnit olika pragmatiska angreppssätt för att kvantifiera framgång i NPO:s som, liksom NLO:s, har mer abstrakta och ambitiösa mål. Mätetalen skiljer sig från organisation till organisation men Sawhill och Williamson (2001) menar att problemet att mäta framgång kan behandlas systematiskt.

Efter att ha förstått komplexiteten i problemet och tittat på olika organisationers metoder fann de en organisation, The Nature Conservancy, som hade lyckats ta fram en effektiv metod som även var applicerbar på övriga NPO:s. Efter att i årtal undersökt olika angreppssätt lyckades The Nature Conservancy fastställa ett enkelt ramverk som de kallade "Family of measures". Genom ramverket kunde de bedöma organisationens prestanda utifrån tre huvudområden: inverkan, aktivitet och kapacitet. Inverkansmåttet skulle mäta missionens framgång, aktivitetsmåttet fokuserade på hur effektiv organisationens personal var på att genomföra olika aktiviteter/projekt och kapacitetsmålet fångade hur väl organisationen lyckades mobilisera resurser som var nödvändiga för att uppnå missionen.



Figur 3.4.3.1 Parametrar i Family of Measures (Sawhill & Williamson 2001)

Sawhill och Williamson (2001) såg att det var relativt lätt för organisationer att formulera och mäta kapacitetsmått och aktivitetsmått. Exempel på kapacitetsmått kunde vara medlemskap, fund-raising, marknadsandel och aktivitetsmått kunde vara personalstyrka per projekt och totalt antal projekt per år. Med andra ord är det väldigt tydliga och kvantifierbara mått som tydligt ger indikationer på framgången i organisationen.

Den sista framgångsparametern *inverkan* är betydligt svårare att mäta menar Sawhill och Williamson (2001). Samtidigt är det också den absolut viktigaste delen upptäckte the Nature Conservancy när de utformade sitt ramverk. För att systematiskt angripa problemet har Sawhill och Williamson (2001) funnit tre olika metoder:

- Organisationen kan grundligt definiera sin mission så att den går att mäta direkt. Ett problem med angreppssättet kan dock vara att organisationer omformulerar och förenklar sin mission så pass mycket att man ökar risken för att missa de aspekter som verkligen är viktiga. Mätningen agerar således utgångspunkt och blir därigenom viktigare än det övergripande syftet vilket underminerar organisationens faktiska betydelse.
- Den andra metoden innebär att organisationen investerar i en undersökning som kontrollerar om organisationens befintliga aktiviteter har någon inverkan på missionen. När väl ett samband är bevisat kan man enkelt ta fram kvantifierbara mål. En organisation som använde sig av denna metodik var förskolan JumpStart Coalition som har som mission att fattiga barn ska ha samma förutsättningar som rika barn när de börjar skolan. De undersökte om barn som gått igenom deras program var bättre förberedda för skolan jämfört med barn som inte hade genomgått programmet vilket visade sig vara fallet. JumpStart Coalition kunde då mäta sin missionsframgång i antalet barn som gick deras förberedande program. Att använda den här metodiken har dock fått viss kritik då det finns stor risk att den inledande undersökningen är bristfällig och saknar validitet.
- Den sista metoden som Sawhill och Williams (2001) beskriver innebär att organisation tar fram mikromål som, om de uppnås, kan antyda framgång på en större skala. The Nature Conservancy använder sig av denna metod då deras mission är att bevara växt- och djurlivets mångfald i världen. Att mäta hela världens mångfald skulle vara oerhört kostsamt och nästintill omöjligt. Däremot insåg organisationen att det var möjligt att mäta mångfalden i de områden de skyddade vilket i sin tur kunde antyda på framgång i större skala.

Sammanfattningsvis har Sawhill och Williamson (2001) genom fallstudier funnit ett ramverk som tydligt definierar och mäter framgång i en NPO och i förlängningen en NLO. Hur man använder ramverket och vilka mått man applicerar skiljer sig markant från organisation till organisation men en sak har de alla gemensamt och det är att utgångspunkten alltid ligger i missionens övergripande mål. Det är trots allt missionen som berättigar organisationens existens och denna blir således central för framgångsbegreppet, men för att lyckas uppnå framgång i sin mission krävs det att man även är framgångsrik i resursmobilisering och personaleffektivitet.

4. Resultat och analys

Följande resultat och analys baseras på fallorganisationsundersökningen vars metodik återfinns i kapitel 2.3-2.5. Huvudkapitlet inleds med en grundlig presentation av samtliga fallorganisationer följt av en bedömning av deras grad av varumärkesorientering med hjälp av Brand Orientation Wheel (se fig 3.3.4.2). Därefter kommer fallorganisationerna att placeras in i Orienteringsmatrisen (se fig 3.3.3.2), för att tydligt åskådliggöra organisationernas strategiska orientering.

Baserat på ramverket "Family of Measures" (se kap 3.4.3) och de kvalitativa intervjuerna presenteras sedan vår Framgångsmodell som kan agera bedömningsverktyg för framgång i NLO:s. Resultaten från återkopplingsenkäten (se appendix C och D) kartläggs slutligen fallorganisationernas prioriteringar och framtidsambitioner utifrån Framgångsmodellens dimensioner.

4.1 Presentation av fallorganisationer

Här följer översiktliga presentationer av de fallorganisationer som har studerats och intervjuats för denna rapport. Fallorganisationerna valdes ut enligt den metod som presenterats i kap 2.3.3. Syftet är att ge läsaren en introduktion till organisationernas dagliga verksamhet. Presentationerna kommer innefatta huvudkomponenter som historik, mission, kärnvärden, affärsområden, konkurrenssituation och varumärkesstatus. Informationen som presenteras är hämtad från hemsidor, informationsmaterial, observationer och intervjuer.

Företagarna

Företagarna är en medlemsägd, medlemsstyrd och partipolitiskt obunden organisation som driver opinion för att förbättra företagarklimatet och göra det enklare att starta, utveckla och äga företag. Företagarna har verksamhet i hela Sverige och är därmed inte geografiskt bundna. De är inte heller branschbundna men har en uttalad målsättning att förbättra villkoren för mindre, ägarledda företag då man menar att fyra av fem jobb skapas i små företag och att det är ett viktigt samhällsmål att dessa företag kan fortsätta att växa och anställa. Organisationen arbetar konkret inom följande områden:

- **Opinionsbildning:** Företagarna arbetar aktivt med att företräda sina medlemmars intressen i debatter och diskussioner med beslutsfattare. Arbetet innefattar rapportskrivning, remisser, aktiv lobbyverksamhet samt kampanjdrivande. Exempelvis har man lagt stor tyngd på lanseringen av kampanjen #4av5jobb där man betonar småföretagens betydelse för Sveriges ekonomiska utveckling och att politiska åtgärder för att främja deras framfart bör vidtas.
- **Juridisk rådgivning:** Företagarnas juridiska rådgivning har som syfte att ge företag goda råd för bättre affärer. Medlemsföretag får kostnadsfri tillgång till kompetens från hos Företagarna internt anställda jurister. Rådgivningen behandlar områden som arbetsrätt, bolagsrätt, bluffakturor och offentlig upphandling.
- **Nätverksaktiviteter:** Företagarna arrangerar ett 50-tal större och mindre event i veckan över hela landet. Man har en stark närvaro på Almedalsveckan som är Sveriges största politiska event och delar årligen ut priser och stipendium till framgångsrika företag och företagare. Företagarna driver också organiserade nätverk som kan vara kopplade till regioner, intressefrågor eller erfarenheter.

Företagarna grundades år 1905 och har därmed en lång erfarenhet av företagsfrämjande åtgärder och har förankrat ett starkt förtroende i politiken och näringslivet. Organisationen är uppdelad i

totalt 18 regionkontor och 260 lokalföreningar. Man anställer ca 75 personer nationellt och företräder ungefär 75'000 företagare. Företagarnas medlemmar är privatpersoner, inte företag. Det kärnvärde som kommuniceras externt är strävan att stärka medlemmarna och deras företag.

Sydsvenska Industri- och Handelskammaren (SIHK)

Den Sydsvenska Industri- och Handelskammaren, hädanefter betecknad SIHK, är en privat näringslivsorganisation som beskriver sig själva som de sydsvenska företagens egna helt fristående organisation. SIHK har som uttalat syfte att göra Sydsverige till en bättre plats för de företag som existerar i området. Organisationen är således geografiskt bunden men verkar för ett bättre företagsklimat och nätverkande över alla branscher. Det är medlemmarna som styr och driver SIHK framåt och idag har organisationen 2800 företagsmedlemmar utspridda över regionerna Skåne, Blekinge, Kalmar, Kronobergs och södra Hallands län. För att förverkliga sitt syfte arbetar SIHK inom följande områden:

- **Lobbyverksamhet mot politiker:** SIHK vill vara de sydsvenska företagens samlade röst och utför därför extensiva samarbeten med kommunala och regionala politiker för att driva strategisk utveckling av regionen. Arbetet utgår från medlemsföretagens behov och innefattar bland annat rapport- och artikelskrivning, seminarier samt löpande dialoger med forskare och beslutsfattare. Man var bland annat aktiv i opinionsbildningen som drev byggandet av Öresundsbron.
- **Konsulttjänster för företag:** SIHK erbjuder medlemsföretag och andra företag expertis inom en rad områden så som anbudsöppning, juridik & skiljedom, internationell handel samt kontaktknytande i specifika regioner som Asien, Tyskland och Mellanöstern. Detta kan ske genom aktivt bidragande, skraddarsydda genomgångar eller utbildningar.
- **Nätverksaktiviteter:** SIHK anordnar runt 150 event årligen vilket innefattar frukost- och lunchmöten, seminarier, utbildningar och andra träffar på olika platser i Sydsverige. På nätverksträffarna är det fokus på kompetenshöjande, aktuella teman som ska vara till gagn för alla deltagare oavsett bransch. Man har även skapat organiserade nätverk på förfrågan från medlemsföretag. Exempel på dessa är Unga Ledare, Inköpsnätverket och HR-nätverket.

SIHK grundades år 1905, då under namnet Skånes Handelskammare, och är således en mogen organisation som under 100 år har byggt upp ett starkt förtroende i det sydsvenska näringslivet. Man hämtar sitt namn från ett välkänt, generiskt begrepp som myntades i Frankrike redan på 1600-talet. Bland företag i näringslivet finns således en hög medvetenhet för organisationens varumärke, målsättning och nytta. Organisationen har idag ca 30 anställda och drivs av en styrelse som tillsätts av medlemsföretagen på årsstämman. Man verkar under kärnvärdena *påverka - stödja - sammanföra* och ser inte sig själva som en konkurren utsatt organisation i den meningen att någon annan erbjuder exakt likvärdiga tjänster.

Sveriges Byggindustrier (SBI)

Sveriges Byggindustrier, hädanefter betecknad SBI, är en bransch- och arbetsgivarorganisation för bygg-, anläggnings- och specialföretag verksamma på den svenska byggmarknaden. De är således branschbundna men inte geografiskt bundna då de driver verksamhet i hela Sverige. SBI har som uttalad huvuduppgift att förbättra näringsvillkoren för såväl hela branschen som för de enskilda företagen (sverigesbyggindustrier.se). Deras vision är ett hållbart samhällsbyggande i världsklass och

målsättningen är en attraktiv byggbransch som kännetecknas av ansvarstagande, som är säker, sund och trygg. SBI arbetar inom följande fokusområden:

- **Ett modernt kollektivavtal:** SBI strävar efter att införa ett kollektivavtal som är gemensamt för yrkesarbetare och tjänstemän, som tar till vara på både arbetsgivarens och medarbetarens intressen. De arbetar dagligen med att ta fram både nationella mallar för arbetsgivaravtal och avtal som är anpassade för specifika företags situation.
- **En sund byggbransch:** SBI vill verka för att god etik och moral ska vara en självklarhet samt att branschen ska vara sund och fri från oseriösa aktörer. Genom aktiva projekt utför man lobbyverksamhet mot nationella och regionala beslutsfattare samt företagsledare för att förverkliga de faktorer man har fastslagit som kännetecknande för en sund byggbransch.
- **En säker arbetsplats:** SBI vill markera att det är oacceptabelt att medarbetare omkommer eller skadas på sina arbetsplatser på grund av säkerhetsbrister. Genom utbildningar och seminarier vill man öka kunskapen och kompetensen samt förbättra attityden till säkerhetsfrågorna övergripande genom hela branschen.

Förutom ovanstående fokusområden erbjuder SBI expertrådgivning inom områden som entreprenadjuridik, skatter, verksamhetsledning och annat. Man har också tillgång till databaser med statistik och prognoser för byggbranschen.

SBI bildades år 2001 genom en sammanslagning av 25 byggmästareföreningar och är idag Sveriges största branschorganisation för byggindustrin. De verkar under kärnvärdena *öppenhet-ansvar-respekt* och detta genomsyrar organisationen exempelvis genom att man sätter höga krav på medlemsföretagen att tillämpa diverse etikregler och uppförandekoder. Medlemmarna är företag av olika storlek och idag har man cirka 3100 medlemmar. Organisationen är uppdelad i 27 lokalkontor med totalt 150 anställda och en central ledningsgrupp som hanterar övergripande nationella beslut. SBI är ett förbund inom Svenskt Näringsliv och är därför en del av näringslivsövergripande diskussioner, debatter och beslut.

The Swedish-American Chamber of Commerce of Los Angeles (SACC-LA)

The Swedish-American Chamber of Commerce of Los Angeles, hädanefter betecknad SACC-LA, är en icke-vinstdrivande NLO med ett övergripande objektivet att skapa affärsrelationer mellan svenska och amerikanska företag och talanger verksamma i Los Angeles-området. SACC-LA riktar sin verksamhet till företag i alla branscher men har ett tungt fokus på främjandet av nöjesindustrin och är således delvis branschbundna och helt geografiskt bundna. SACC-LA tar in både företag och individer för medlemskap och man har idag ca 200 medlemmar av både svenskt och amerikanskt ursprung. Organisationen arbetar framför allt med följande aktiviteter:

- **Företagsservice:** SACC-LA erbjuder medlemmar och andra företag konsulttjänster så som företagsbesök, eventplanering och rådgivning om livet och företagsklimatet i Los Angeles-området. De erbjuder också marknadsföringsmöjligheter i de kommunikationskanaler man basar över så som ett veckoligt nyhetsbrev med ca 3000 prenumeranter och en populär Facebookgrupp.
- **Nätverksaktiviteter:** SACC-LA anordnar ett tiotal event och aktiviteter av olika storlek per år, ofta med specifika teman eller syften. Eventen har som mål att bidra med ett professionellt och avslappnat forum där såväl svenskar som amerikaner kan träffas och knyta

affärskontakter. De är ofta inriktade mot att på något sätt marknadsföra Sverige, svensk kultur och svensk innovationskraft och företagsamhet. Varje år delar man också ut Eliason Merit Award till en berömd svensk personlighet som har utmärkt sig i USA.

Sedan bildandet 1988 har SACC-LA vuxit i relativt långsam takt men åtnjuter idag en status som den största sverigefokuserade organisationen i Los Angeles då staden saknar såväl ambassad som konsulat. Detta innebär att SACC-LA har en unik position där man inte bara agerar som handelskammare utan även är den organisation som migrerade svenskar och svenskättlingar vänder sig till för att få en dos av kulturen hemifrån. SACC-LA har därför som uppdrag att förutom svenskt näringsliv även främja svensk kultur och traditioner. Organisationen verkar under kärnvärdet "prosperity through trade, commerce and investment" och har idag en deltidsanställd VD samt fyra heltidsanställda praktikanter som arbetar obetalt på halvårsbasis. En styrelse på 13-15 personer aktiva i diverse branscher fattar alla strategiska beslut rörande organisationen. SACC-LA är en del av SACC-USA som är paraplyorganisation för 20 regionala svensk-amerikanska handelskammare runt om i USA. SACC-USA tar bland annat hand om rekrytering av nya praktikanter och bidrar med vägledning för nya övergripande inriktningar.

Teknikföretagen

Teknikföretagen är en arbetsgivarorganisation som företräder cirka 3700 medlemsföretag av varierande storlek runtom i Sverige. De är varken branschbundna eller geografiskt bundna men har en uttalad inriktning mot tekniska industrier så som fordonsindustrin, verkstadsindustrin, förpackningsindustrin, telekomindustrin m.fl. Deras huvudsakliga syfte är att bibehålla och utveckla medlemsföretagens internationella konkurrenskraft och deras uppdrag är att stärka konkurrensförutsättningarna i Sverige och ge medlemsföretagen större utrymme att utveckla nya idéer som får svensk ekonomi att växa uthålligt. Teknikföretagen arbetar främst inom följande affärsområden:

- **Företagsservice och stöd:** Teknikföretagen erbjuder en tudelad företagsservice då man har både en arbetsgivar- och en branschdel inom organisationen. De regionala kontoren har i huvudsak en arbetsgivarinriktning och arbetar således med framtagande av kollektivavtal, affärsjuridik, kontraktshantering och annan direkt rådgivning. Det centrala kansliet har tyngre branschspecifika ansvarsområden så som internationell konkurrenskraft, standardiseringsfrågor och forskning och utveckling.
- **Beslutspåverkan:** Teknikföretagen engagerar sig starkt i lobbying mot politik och allmänhet med målet att få fler unga att vilja bli ingenjörer och tekniker, att industrirelevanta utbildningar ska vara utformade efter teknikföretagens behov samt ett effektivt resursutnyttjande av företagets resurser i utbildningssystemet. Man har även ambitioner att påverka miljölagstiftning genom att företräda medlemsföretag gentemot myndigheter, politiker och beslutsfattare.

Organisationen grundades redan 1896, då under namnet Verkstadsföreningen, och bytte namn och varumärke till Teknikföretagen år 2002. På Teknikföretagen arbetar man under kärnvärderna *kompetens - närhet - företagskännedom*. Man har idag cirka 100 anställda uppdelade på ett centralt huvudkontor samt fem regionala kontor. Styrelsen består av 25 ledamöter som är representanter från medlemsföretagen och väljs in på årsstämman. Likt SBI är Teknikföretagen en del av Svenskt Näringsliv och har således en plats i övergripande diskussioner om svenskt företagsklimat. De anser

sig inte ha några direkta konkurrenter men är medvetna om att deras breda branschfokus ibland överlappar andra liknande organisationers målgrupper.

4.2 Strategisk orientering i fallorganisationerna

4.2.1 Graden av varumärkesorientering

För att evaluera graden av varumärkesorientering i de olika fallorganisationerna har vi valt att utgå från Gromark & Melins (2011) modell för de åtta underliggande dimensionerna av varumärkesorientering (Brand Orientation Wheel, se fig 3.3.4.2). Intervjuunderlaget baserades på Gromark och Melins (2011) undersökningsenkät (se appendix E) men anpassades för ett kvalitativt angreppssätt med NLO-anpassade frågor (se appendix B). Nedan går vi igenom samtliga organisationer utifrån de åtta underliggande dimensionerna följt av en sammanfattande gradering av varumärkesorientering.

Företagarna

1. Inställning

Företagarna kallar sig själva en "idédriven organisation". Med detta menas att man verkar utefter internt definierade idéer och visioner för vilken riktning svensk näringslivspolitik bör ta för att skapa ett modernt och attraktivt småföretagarklimat samt vilka typer av rådgivning och nätverksaktiviteter man ska anta. Detta stämmer väl överens med en utveckling grundad i interna värderingar och kompetenser men man saknar ett aktivt ställningstagande för att utföra varumärkesuppbyggnad. De anser att hur deras varumärke används och värderas bör definieras av medlemmarna och externa intressenter, inte av den interna ledningsgruppen. Man är medveten om att varumärket är en av de mest vitala tillgångarna men menar att dess styrka härstammar från väl utförda aktiviteter, inte från extern kommunikation av kärnvärden och identitet.

2. Implementering

Att organisationen är idédriven innebär att det förs ständigt pågående diskussioner där man alltid måste besvara frågan: Varför gör vi detta? Företagarna har ambitioner att kommunicera dessa diskussioner internt men verkar sakna ett entydigt meddelande och fokus som kan kopplas till uttalade kärnvärden. Detta leder enligt vår åsikt till en sämre konvergens av den interna förståelsen för vad varumärket Företagarna egentligen står för. Ledningen arbetar dock aktivt med intern upplärning av organisationens ståndpunkter och alla regionchefer träffas regelbundet ett par gånger per år för denna typ av övergripande strategiska diskussioner. Deras personalomsättning har lett till att fokus läggs på att kontinuerligt arbeta in högre förståelse och lojalitet bland de anställda.

3. Mål och uppföljning

När mätning och utvärdering av organisationens strategier och aktiviteter ska utföras vänder sig Företagarna främst till medlemmarna som genom enkäter och samtal som ska bidra med en uppfattning huruvida deras upplevelser med organisationen har varit värdeskapande eller inte. Man har inte lagt fokus på att utveckla mätetal för den politiska påverkan eller för allmänhetens och medias uppfattning av det uppbyggda varumärket. Det finns inga tydligt satta mål för varumärkesstrategier men man är mån om att sätta och följa upp mål för nyttan med utförda aktiviteter inom deras tre affärsområden: opinionsbildning, juridisk rådgivning och nätverksaktiviteter.

4. Relationer

Företagarna är nöjda med att deras varumärke har hjälpt dem att exempelvis få extensivt utrymme i media och man anser att många medlemmar väljer att gå med i organisationen tack vare dess rykte och status som företagsfrämjare. Det är dock tydligt att man brottas med degenereringsproblem då varumärkesnamnet ofta kan misstas för det generiska uttrycket *företagarna*, vilket leder till minskad uppmärksamhet.

5. Identitetsutveckling & skydd

Företagarna har sedan 2004 tre registrerade varumärken hos PRV⁹ vilka förutom det egna organisationsnamnet innefattar *Företagarna Finans* samt priset *Årets Företagare*. De strategier man har för varumärkenas identitet och positionering innebär främst interna guidebroschyrer och riktlinjer för hur anställda ska kommunicera organisationens varumärke och ståndpunkter mot den externa omvärlden. Dessa riktlinjer ger framförallt vägledning i vad som ska sägas, hur det ska sägas och hur organisationen vill uppfattas.

6. Operationell utveckling

Företagarna har en uttalad målsättning att utgå från deras kärnvärden när man vidareutvecklar organisationen. Detta kan återkopplas till de tidigare nämnda kontinuerliga diskussionerna som förs på ledningsnivå kring hur organisationen kan omsätta sina idéer och teorier i praktiken. Det aktiva ställningstagandet mot att vara "idédriven" innebär att alla nya steg organisationen tar måste förankras i ett generellt uppfyllande av de idéer och åsikter man vill driva.

7. Ledningens engagemang

Företagarna består av 260 lokala föreningar och strategiska beslut och diskussioner rörande varumärken sker underifrån och upp. Det är med andra ord ledarna för de lokala och regionala föreningarna som tar upp problem och förslag på utveckling för den centrala ledningsgruppen. Varje år ger den centrala ledningen ut en nationell verksamhetsplan där bland annat tidigare nämnda kommunikationsguider uppdateras enligt rådande beslut.

8. Ansvar & roller

Lokalt är det regioncheferna som ansvarar för att varumärket Företagarna utvecklas och upprätthålls enligt rådande riktlinjer. Det finns också en intern grupp dedikerad för att träffas centralt och diskutera varumärkesfrågor. Man saknar dock ett dedikerat brand management-system enligt den teori som presenterats (se kap 3.1.2). Det finns därmed inga specifika individer som har ett internt uttalat ansvar för varumärket.

Sammanfattning

Enligt vår åsikt uppfyller inte Företagarna de, i det teoretiska ramverket presenterade (se kap 3.3.4), kriterierna för en fullt ut varumärkesorienterad organisation. Detta baseras framför allt på att man saknar grundläggande byggstenar för att uppfylla de tre första och viktigaste dimensionerna av varumärkesorientering: *inställning*, *implementering* och *mål & uppföljning*. Organisationen är inriktad mot att låta medlemmarna externt definiera och värdera dess varumärke och vid utvärdering och uppföljning av resultat är det medlemmarnas åsikter som har bäring. Detta är tecken på en marknadsorienterad utgångspunkt. Företagarna har dock med sin "idédrivna" inställning anammat en del aspekter av varumärkesorienteringen. Mycket fokus läggs på diskussion

⁹ Patent & Registreringsverket

kring interna idéer och ståndpunkter. Man låter inte enskilda medlemmar påverka dessa och de fungerar som vägledare för vidareutveckling av organisationen. Man har också genom sina interna kommunikationsriktlinjer utvecklat ett ramverk för identitetsförmedlande och skydd mot ryktesnedsvärtning. Generellt saknas ett aktivt ställningstagande för varumärkesuppbyggnadsaktiviteter. Istället är det medlemmars åsikter och återkoppling som värderas högst.

SIHK

1. Inställning

SIHK har historiskt sett lagt ner mycket kraft och ansträngning på att bygga upp ett starkt förtroende på marknaden och namnet förknippas ofta med kvalitet och trygghet. De märker detta genom att de enkelt får kontakt och tillgång till diverse företag i det privata näringslivet utan att deras motiv eller validitet ifrågasätts. Det finns ingen aktivt uttalad inriktning mot att vara varumärkesorienterad men man är starkt medveten om att varumärket är en av de mest vitala tillgångarna och är noga med att upprätthålla identitet och kärnvärden i all interaktion. De är inte idédrivna likt Företagarna utan låter istället medlemsföretagen sätta agendan, exempelvis för vilka politiska frågor som ska drivas. I detta avseende avviker man från en fullständigt varumärkesorienterad inställning.

2. Implementering

SIHK arbetar aktivt med att förmedla kärnvärden och varumärkesidentitet till organisationens anställda. Intervjuobjektet uttryckte detta arbete på följande vis: *"För att vara duktig på Handelskammaren måste du förstå vad Handelskammaren gör och tycka att det vi gör är kul och intressant"*¹⁰. Det första en nyanställd utsätts för är *"Handelskammaren - A till Ö"* som är en grundlig genomgång av SIHK:s affärsområden och värderingar.

3. Mål och uppföljning

På SIHK sätts det, varje år, upp en budget och handlingsplan som bland annat definierar hur många medlemmar man strävar efter, hur mycket resurser som ska införskaffas och vilken stabilitet man vill uppnå. Dessa mål ska vara kvantifierbara och utvärderas i slutet av verksamhetsåret. Målen har ingen direkt koppling till varumärkesstrategier men man är medveten om att varumärkets styrka påverkar mätresultaten. Man saknar extern uppföljning av målsättningarna då man inte har satt upp ramverk för kontinuerliga undersökningar av medlemmars och allmänhetens attityd mot varumärket. Det finns däremot ambitioner för att sätta upp sådana uppföljningar inom snar framtid.

4. Relationer

Varumärket SIHK har varit till stor hjälp vid organisationens relationsbyggande med såväl potentiella medlemmar som media, beslutsfattare och det allmänna näringslivet. Man utnyttjar kärnvärden och identitet aktivt vid kommunikation med externa intressenter vilket har bidragit till mer stabila relationer. För relationsskapande använder man ofta folks kännedom av det generiska uttrycket "handelskammare" och belyser SIHK:s särställning som sådan organisation i södra Sverige.

¹⁰ Rundberg, Caroline; Media och Kommunikation Sydsvenska Industris- och Handelskammaren. 2014. Intervju 21 oktober.

5. Identitetsutveckling & skydd

SIHK har under sin ca 100 år långa historia kontinuerligt arbetat med identitetsutvecklande åtgärder och besitter idag ett varumärke som är grundat i starka kärnvärden och en tydlig mission. På grund av detta är man idag inte lika fokuserad på vidare extern och intern förstärkning av identiteten. Från ledningshåll finns det därför ingen specifikt uttalad varumärkesstrategi som de anställda förhåller sig till. Däremot finns, som tidigare nämnts, tydliga riktlinjer för utnyttjande av varumärke och kärnvärden i daglig verksamhet.

6. Operationell utveckling

Applicerandet av kärnvärdena som ledande princip för kommunikation fungerar enligt SIHK själva mycket bättre externt än internt. Man erkänner att anställda själva inte alltid är fullt medvetna om pågående aktiviteter och nuvarande ståndpunkter men att man är mån om att alltid vara tydliga utåt med vad man gör och vad man står för. Organisationens utveckling grundas oftast i önskemål från medlemmar vilket inte överensstämmer med en varumärkesorienterad utveckling. Man anser att medlemmarna vet bäst och att det är de som själva borde avgöra vilka aktiviteter från SIHK:s sida som är mest värdeskapande.

7. Ledningens engagemang

På SIHK är det VD:n som tillsammans med ledningsgruppen tar alla strategiska beslut. Det finns även tjänstemän ansvariga för organisationens marknads- och kommunikationsarbete. Ledningen poängterar ofta att det är viktigt att alla anställda känner ansvar för varumärket och verkar som ambassadörer för kärnvärden och ståndpunkter.

8. Ansvar och roller

SIHK har tjänstemän som är ansvariga för hur organisationen exempelvis uppvisas i tryck och digitala medier. Det finns en grafisk profil och riktlinjer kring hur denna ska användas. Man har inget dedikerat brand management-system utan delar istället upp ansvar i funktioner som rör varumärkets externa och interna beståndsdelar.

Sammanfattning

Intervjun med SIHK har gett tydliga indikationer på att organisationen sedan starten haft ett i grunden varumärkesorienterat förhållningssätt men successivt övergått till att lägga större fokus på medlemmars behov vilket har lett till extern påverkan på interna processer. Varumärket är fortfarande ansett som den mest vitala tillgången och utnyttjas därefter men det är medlemmarna som får sätta agendan och som bestämmer hur organisationen ska vidareutvecklas. Man har lagt mycket fokus och excellerat på att bygga upp en extern identitet och medvetenhet men har brustit i att förankra detta internt i organisationen. Varumärket har utnyttjats extensivt vid relationsbyggande men det finns trots detta för närvarande ingen övergripande strategi för hur man ytterligare ska förstärka identiteten främst bland media och allmänheten.

SBI

1. Inställning

Ledningen på SBI är mycket väl medvetna om att varumärket är en av deras mest vitala tillgångar och de anser att det har ett starkt inflytande på deras framgång. Man menar att de som känner till SBI definitivt kan sätta likhetstecken mellan företagets logga och kärnvärden. SBI har även arbetat med att bygga upp ett förtroende med utgångspunkt i interna värderingar. Allt detta tyder på en

stark böjelse mot en varumärkesorienterad inställning. Likt föregående organisationer har de dock inte tagit ett aktivt ställningstagande mot varumärkesuppbyggnadsprocesser eller fört interna diskussioner kring strategiska orienteringar. Bland företag i byggbranschen anses ett medlemskap i SBI vara en kvalitetsstämpel vilket är ett tecken på att de har skapat ett starkt namn och varumärke på marknaden.

2. Implementering

SBI arbetar efter kärnvärdena *öppenhet - respekt - ansvar* och man är från ledningshåll mycket mån om att alla anställda känner till och tar till sig dessa uttryck till högsta möjliga grad. Däremot har man självinsikt nog att erkänna att intern informations spridning kring opinioner i specifika frågeställningar och affärsområden har varit bristfällig men att intentionen finns att varje anställd ska vara fullständigt insatt i den översiktliga verksamheten. Anställda träffas regionvis två gånger om året och på nationell nivå vartannat år för att gå igenom verksamhetsplanen. Man återkopplar dagligen med medlemsföretag för att bolla idéer om framtida implementeringar.

3. Mål och uppföljning

SBI sätter upp mål för medlemsnöjdhet och utför varje år en undersökning bland 1000 medlemsföretag med kvantifierbara resultat för att kunna mäta och följa upp dessa målsättningar. De har även upprättat ett undersökningsramverk för hur organisationen och varumärket uppfattas i media, så kallat quality score. Syftet med quality score är att analysera hur interna åtgärder har påverkat den externa bilden av organisationen. Där mäts hur ofta man syns, vem som syns och vad som syns och resultaten är även här kvantifierbara. Målet här är att uppnå ständig förbättring, det vill säga ökade resultat vid varje mätning.

4. Relationer

SBI har genom konsekvent varumärkeskommunikation skapat stabila relationer med såväl företag i byggbranschen som branschrelaterad media. Relationsbyggande med omvärlden utanför byggbranschen har däremot varit bristfällig vilket har lett till dålig märkeskänedom bland de som inte är insatta i branschen. Genom att hålla fast vid sina kärnvärden har man utvecklat ett relativt svåruppfyllt kravdokument för medlemsföretag vilket har bidragit till ökad identitetsstyrka och stärkta relationer med beslutsfattare i branschen.

5. Identitetsutveckling & skydd

På deras hemsida syns resultatet av den genomarbetade identitetsutveckling som SBI har utfört. Här finns ett välskyltat måldokument som konkret presenterar nyckelbegrepp som vision, mission, fokusområden och kärnvärden. De tre fokusområdena är ett modernt kollektivavtal, en säker arbetsplats och en sund byggbransch och man är noga med att inte göra halvdana insatser inom dessa. SBI jobbar generellt med att lyfta denna identitet på alla områden. Man vill vara transparenta och känner att de tidigare nämnda kärnvärdena genomsyrar organisationen. Namnet och logotypen finns registrerade och skyddade på PRV.

6. Operationell utveckling

SBI rör sig i riktningen mot att applicera kärnvärden som en ledande princip för extern och intern kommunikation men de dominerar inte än. Vid möten och kommunikation med medlemmar är det ofta fokuserade sakfrågor som diskuteras och kärnvärdena får således inte tillräckligt med utrymme. Organisationen har en övergripande kommunikationspolicy och håller regelbundet utbildningar där

de tränar på att föra ut budskap. Vid utveckling av organisationen hålls alltid identitet och kärnvärden i åtanke.

7. Ledningens engagemang

Förbundsstyrelsen som är tillsatt av medlemmar arbetar med att ta fram långsiktiga direktiv och här ingår strategiska beslut rörande varumärkesutveckling. Det är VD:n som ansvarar för den löpande verksamheten men radikala beslut tas av förbundsstyrelsen eller på årsstämman. Ambitionen är att VD och förbundsstyrelse ska vara eniga i alla strategiska beslut, inklusive de som rör organisationens varumärke.

8. Ansvar och roller

Det poängteras inom organisationen att alla medarbetare måste ta ansvar och verka som ambassadörer för varumärket vid kontakt med medlemsföretag och andra externa intressenter. Detta diskuteras ofta på personalmöten och internutbildningar. De menar också att det är viktigt för deras regionchefer att förtydliga att de lever på medlemmars nöjdhet. Det finns alltså inget brand management-system implementerat och inga intentioner att införa ett sådant. Som tidigare nämnts tas strategiska beslut rörande varumärket av förbundsstyrelsen.

Sammanfattning

SBI är nästintill helt varumärkesorienterade. Man har uppenbarligen lagt ner mycket tid och resurser på att utveckla en tydlig och slagkraftig identitet och kommunicerbara kärnvärden som ska genomsyra organisation från botten till toppen. De är nogga med att inte låta medlemmars eller andra externa intressenters åsikter påverka denna identitet vilket bevisas exempelvis genom de höga krav man sätter på medlemsföretag. För att utvärdera varumärkesarbetet sätter man mål och undersöker effekt bland både medlemmar och media men saknar en strategi för att nå ut till allmänheten utanför byggbranschen. Såväl kommunikationspolicy som internutbildningar har implementerats men man har inte nått så pass långt att ett brand management-system är upprättat och varumärkesansvar finns inte fördelat på specifika individer. Ett konkretiserat måldokument är formulerat och man arbetar kontinuerligt med att lyfta fram identiteten inom alla fokusområden. Sammanfattningsvis uppfyller SBI enligt vår åsikt en tillräckligt hög grad av varje mätdimension för att kunna kalla sig varumärkesorienterade.

SACC-LA

1. Inställning

SACC-LA har nyligen tagit de första stegen mot en varumärkesorienterad inställning genom rekryteringen av en varumärkesexpert till styrelsegruppen och ett antal genomförda workshops under dennes ledning med syfte att definiera och bygga upp identitet och kärnvärden. Historiskt har organisationen varit genomgående fokuserad på att bygga varumärke genom att effektivt uppfylla medlemmars behov och man har anpassat den dagliga verksamheten och affärsområden efter analyser av vad medlemsföretag och eventuella sponsorer verkar efterfråga. Detta tyder på en rakt igenom marknadsorienterad inställning då organisationen drivs framåt av externa intressenters uppfattning snarare än en internt definierad identitet.

2. Implementering

Alla nyanställda och praktikanter får genomgå en kortare utbildning i organisationens affärsområden och uppdrag men det finns ingen upprättad struktur för denna utbildning och på grund av den höga

personalomsättningen skiftar den i karaktär och påverkas av tidigare anställdas personliga uppfattningar. Det existerar en uppenbart bristfällig integration av den interna uppfattningen av varumärkets grundläggande element som vision och mission och det är först nyligen dessa frågor på allvar har tagits upp till diskussion. Det saknas även tydliga direktiv i varumärkesimplementering från paraplyorganisationen SACC-USA som bland annat har som uppgift att arbeta med övergripande strategiska frågor för svenska handelskammare i USA.

3. Mål och uppföljning

Med anledning av att man verkar med knappa resurser sätter SACC-LA framförallt kortsiktiga målsättningar som fokuserar på resursanskaffning. Dessa målsättningar yttrar sig bland annat i krav på att varje aktivitet ska bidra till ett positivt kassaflöde samt att basen av resurser ska öka varje år. På styrelsemöten läggs mycket fokus på diskussioner och uppföljning av dessa kortsiktiga mål. Organisationen har för närvarande inga uttalade målsättningar för missionsuppfyllande och varumärkesuppbyggnadsåtgärder och gör sällan uppföljning eller analyser av dessa. Medlems- och allmänhetsundersökningar sker sporadiskt, ofta på initiativ av praktikanterna, och det finns inget upprättat ramverk för hur dessa ska utformas eller analyseras.

4. Relationer

SACC-LA har varit framgångsrika i att aktivt utnyttja sin svenska identitet framförallt i relationsbyggande med existerande medlemmar, lokal media samt svenskgrundade företag i närområdet. Nätverksaktiviteterna är ofta präglade av ett sverigefokus och främjande av svenskt näringsliv vilket ger dem en särställning i området och ökar känslan av tillhörighet hos personer förankrade i organisationen. Kommunikation och relationsbyggande med allmänheten och potentiella medlemmar är bristfällig och det tas sällan aktiva beslut för att marknadsföra organisationen utåt. Med grund i tidigare resonemang saknas också ett integrerat varumärkesbudskap som kan användas för att stärka relationer med diverse intressenter.

5. Identitetsutveckling & skydd

Som tidigare nämnts är SACC-LA i begynnelsen av en omvärdering av varumärkesidentiteten och man rör sig mot att bli mer mån om förmedlande och bevarande av denna. Historiskt har det inte funnits någon uttalad strategi för varumärkets identitet och positionering utan den har snarare grundats på en allmän förväntan för vad en handelskammare ska erbjuda och har vidareutvecklats efter medlemmars efterfrågan. Ambitiösa praktikanter har tidigare försökt utveckla genomgående strategiska verksamhetsplaner men har haft svårt att förankra dessa i hela organisationen. Personalomsättningen gör dessvärre att "*organisationsminnet*" är relativt kort.

6. Operationell utveckling

Den operationella utvecklingen i SACC-LA har konsekvent baserats på observationer och reflektioner av medlemmars, existerande och potentiella, kortsiktiga behov. Man är också fortfarande i ett stadium där relativt godtyckliga strategiska beslut tas för att testa om en viss inriktning fungerar utan att någon djupare analys utförs. Det finns ingen allmänt fastslagen kommunikationspolicy men VD är starkt involverad och övervakar all kommunikation som sker med externa intressenter för att säkerställa kvalitet. Avsaknaden av ett integrerat budskap gör att extern och intern kommunikation ofta är varierande vilket kan orsaka förvirring.

7. Ledningens engagemang

Långsiktiga strategiska beslut rörande SACC-LA:s varumärke tas alltid av styrelsegruppen på de möten som sker ungefär var sjätte vecka. Besluten kommer ofta på initiativ av någon av praktikanterna eller VD:n som under den dagliga verksamheten upptäckt behovsluckor eller öppningar för nya inriktningar. VD:n har stor frihet att ta beslut i kortsiktiga frågor och till styrelsemöten lämnas ofta frågor av mer radikal natur.

8. Ansvar och roller

På SACC-LA finns inget uttalat varumärkesansvar hos specifika individer utan det är VD och styrelse som gemensamt tar beslut för varumärkets utveckling. Rekryterandet av en varumärkesexpert till styrelsen tyder på en strävan att lämna över varumärkesrelaterade frågor till denna person. Det ligger ett uttalat ansvar hos styrelsemedlemmarna och de anställda praktikanterna att alltid representera organisationen och varumärket i bästa möjliga ljus.

Sammanfattning

SACC-LA uppfyller till mångt och mycket kriterierna för en helt marknadsorienterad organisation. För närvarande ligger fokus främst på att skapa förståelse för medlemmars, sponsorer och potentiella intressenters behov och därefter designa aktiviteter för att möta dessa på bästa möjliga sätt. Begränsad kapacitet samt vagt formulerade syften och målsättningar har lett till en oförmåga att tackla långsiktiga strategiska beslut såsom identitetsutveckling och förmedling av kärnvärden. Varumärkesuppbyggnadsåtgärder grundar sig i en uppmärksamhet på hur medlemmar vill att organisationen ska uppfattas och man försöker befästa organisationens nytta genom att vara utåtriktad och tillmötesgående. Däremot har man excellerat i att utnyttja grundläggande identitetsmoment i relationsbyggandet med media och medlemmar. De senaste årens branta utvecklingskurva har lett till ett utrymme för mer långsiktiga åtgärder och man tar idag steg mot en mer varumärkesorienterad inställning genom ett större fokus på utveckling ur ett internt perspektiv.

Teknikföretagen

1. Inställning

Sedan man bytte namn från Verkstadsföreningen 2002 har Teknikföretagen genomgått en stor transformering och tagit ett aktivt beslut mot att bli varumärkesorienterade. Detta är en ständigt pågående process och man arbetar fortfarande dagligen med att få den nya inriktningen att genomsyra hela organisationen. De märkte att varumärket hade ett starkt inflytande på framgången då namnbytet direkt gav effekt tack vare de positiva associationer som teknik-begreppet medför. Man är således idag starkt medveten om att varumärket är en vital tillgång och en av kärnprinciperna är att aktiviteter med attitydpåverkan ska utföras med hög kvalitet. Man poängterar dock fortfarande att det är medlemsföretagen som ger varumärket tyngd, inte grundläggande element som identitet och kärnvärden. Här tar man avstånd från en fullständigt varumärkesorienterad inställning.

2. Implementering

Efter namnbytet var det viktigt för ledningsgruppen att bevara själen i varumärket trots denna omvälvande transformation. Man menade att utan själen skulle syftet med organisationen gå förlorat och mycket vikt läggs därför på att inte stressa igenom processen. Teknikföretagen arbetar kontinuerligt med varumärkescoachning mot de regionala kontoren och upplärningen av nyanställda

är mer systematiserad idag än den har varit historiskt. Man är generellt nöjda med den interna medvetenheten för vad varumärket och kärnvärdena står för.

3. Mål och uppföljning

Teknikföretagen sätter idag framförallt mål för täckningsgrad i medlemsantal och vilken nytta man har bidragit med till medlemsföretagen. Man saknar således övergripande målsättningar för hur varumärket ska utvecklas internt och förmedlas externt. Kontinuerliga undersökningar utförs dock bland medlemsföretag där man bland annat tar ansatser för att försöka evaluera attityden mot varumärket. Man mäter även om positiva förändringar sker i den riktning man har bildat opinion för. Uppföljningar och utvärderingar har således en extern utgångspunkt.

4. Relationer

Teknikföretagen lägger mycket tid och resurser på att lista och kontakta företag som enligt dem själva "inte har skådat ljuset och förstått sitt eget bästa"¹¹. I denna typ av relationsbyggande är man mån om att förmedla varumärkets egenskaper som ett incitament för företag att gå med i organisationen. De kallar sig själva en "avropsorganisation" vilket innebär att medlemmar tar kontakt när de är i behov av specifika tjänster. Detta är ett bevis på att det kontinuerliga relationsbyggandet med medlemmar är bristfälligt. Trots den starka fokuseringen på opinionsbildning lägger man inte heller stort fokus på att sprida identitet och kärnvärden till media och allmänheten.

5. Identitetsutveckling & skydd

Efter namnbytet har ett genomgående arbete utförts för att återuppfinna och bygga upp en stark identitet med tydliga, kommunicerbara kärnvärden, *kompetens - närhet - företagskännedom*. Varumärkets grundläggande element finns definierade på toppnivå men man har ännu inte framgångsrikt varken lyckats förmedla dessa internt genom hela organisationen eller externt mot omvärlden. Teknikföretagen är ett PRV-registrerat varumärke och så är även Teknik College som är en högskola för teknisk utbildning som organisationen driver.

6. Operationell utveckling

Kommunikationsansvariga på Teknikföretagen har utvecklat en kommunikationsmanual med syfte att kärnvärden och identitet ska appliceras som ledande princip vid extern kommunikation. Denna manual är dock inte ett regelverk utan fungerar bara som lösa riktlinjer och intern kritik existerar kring anställdas bristfälliga utnyttjande av dessa principer. De senaste årens inriktningsförändring har lett till att man är mån om att all utveckling av organisationen sker under ramen av kärnvärdena.

7. Ledningens engagemang

På Teknikföretagen tas alla strategiska beslut rörande varumärket av VD:n i samverkan med den centrala styrelsegruppen. En utnämnd informationschef har därefter som uppgift att säkerställa att dessa beslut sker innanför ramarna för vad organisationen är kapabel till samt att de är i linje med den fastställda identiteten och de kärnvärden man vill förmedla.

8. Ansvar och roller

Teknikföretagens informationschef är ytters ansvarig för organisationens varumärke och det är han som leder det dagliga arbetet med identitetsutvecklingen, implementeringen av den nya

¹¹ Lindqvist, Lars; Chef Teknikföretagen Region Syd. 2014. Intervju 31 oktober.

orienteringen samt utbildning och upplärning av anställda. Man har alltså till viss mån anammat ett brand management-system där man ger en specifik individ ansvar för att implementera strategiska beslut rörande varumärke som tas av VD och ledningsgrupp.

Sammanfattning

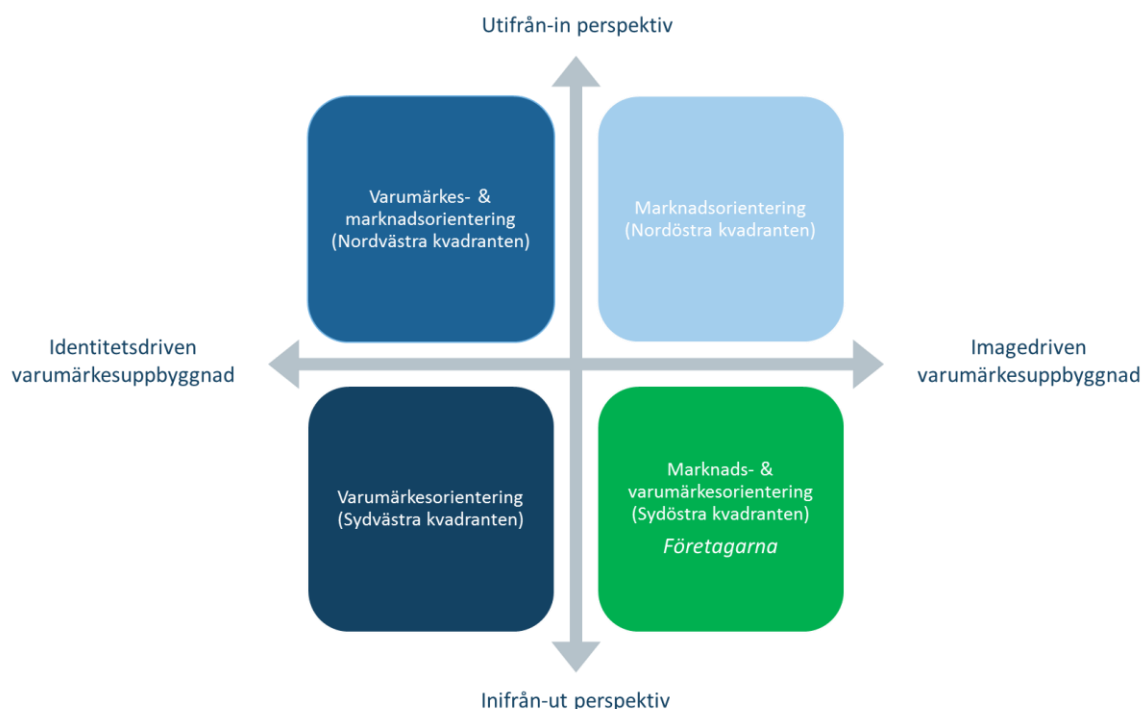
Teknikföretagen har tagit de nödvändiga första stegen för att implementera en organisationsövergripande varumärkesorientering. Detta belyses framförallt av den inställning för varumärket som strategisk resurs som man nu förespråkar vilket i mätverktyget är definierat som den mest avgörande dimensionen. Namnbytet har fört med sig nya interna processer och åtgärder såsom intern varumärkescoaching, identitetsutveckling, kommunikationsmanualer och varumärkesansvarsfördelning på utvalda medarbetare. Processerna är ett resultat av den nya inriktningen och stämmer överens med operationaliseringen av en varumärkesorientering. Orienteringen är dock ännu inte fullständig och det är oklart huruvida man strävar efter att uppfylla bristande dimensioner eller vill bibehålla ett visst fokus på extern påverkan. Man är fortfarande av åsikten att det är medlemmarna som definierar och lyfter varumärket och man saknar övergripande målsättningar för vart det interna varumärkesarbetet ska leda. Det finns inte heller någon uttalad strategi för användandet av varumärket i syfte av relationsbyggande med media och allmänheten.

4.2.2 Modellanpassning till Orienteringsmatrisen

För att kvalitativt kunna analysera hur varumärkesorientering påverkar fallorganisationerna anser vi det lämpligt att använda en förenklad förklaringsmodell som jämförelseverktyg. Vi har valt att utnyttja Orienteringsmatrisen (se fig 3.3.3.2) framtagen av Urde, Baumgarth & Merrilees (2013) för åskådliggöra fallorganisationernas strategiska orientering. Vi delar dessa forskares uppfattning om att en strategisk orientering inte nödvändigtvis måste appliceras svart på vitt då tidigare fallstudier bekräftar att organisationer har tillämpat aspekter ur både varumärkesorienteringen och marknadsorienteringen.

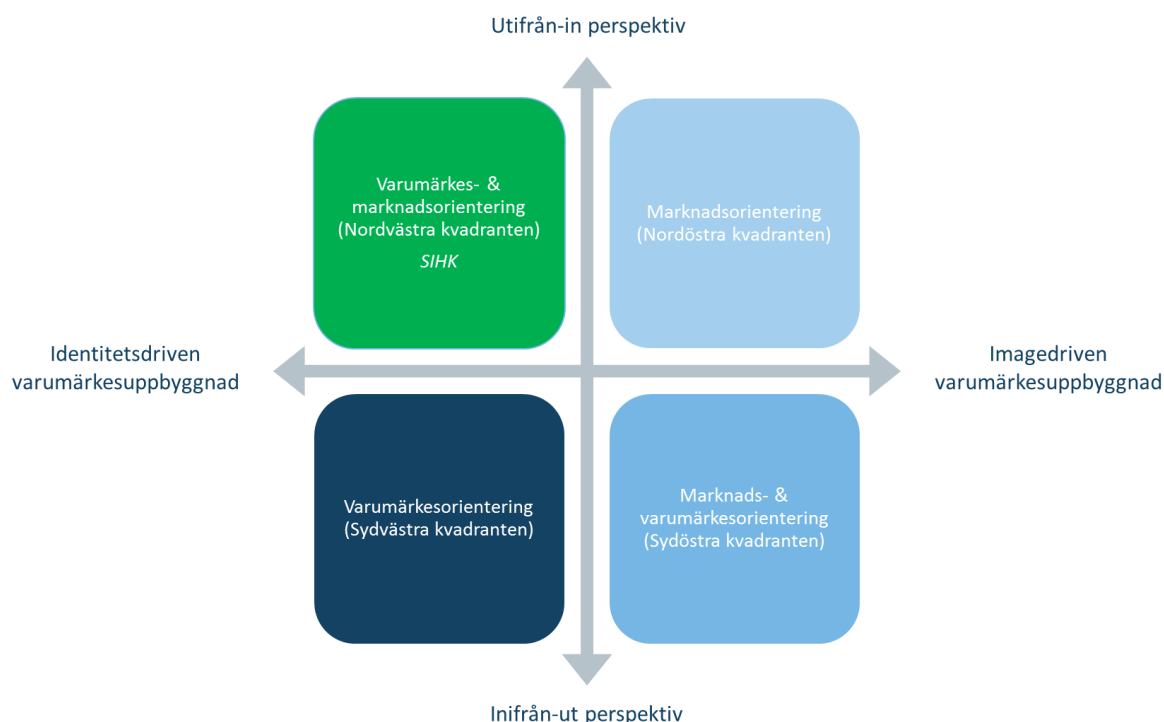
Baserat på bedömningen av varumärkesorientering (se kap 4.2.1) placeras fallorganisationerna in i Orienteringsmatrisens fyra kvadranter. Ingen distinktion görs mellan organisationer i samma kvadrant med syfte att kunna skapa en integrerad förståelse för den specifika orienteringen. Modellen kommer därefter att utnyttjas vid vidare diskussion kring strategiska orienteringar och dess påverkan på organisationerna.

Företagarna



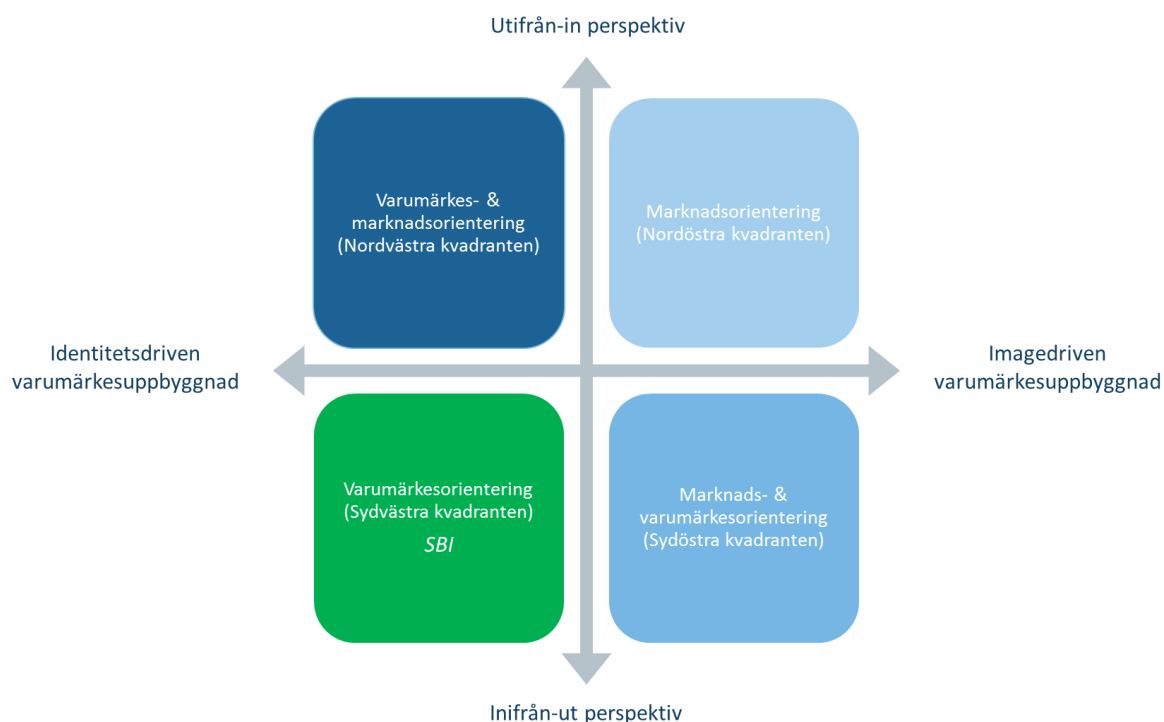
Figur 4.2.2.1- Företagarnas placering i Orienteringsmatrisen.

Att Företagarna definierar sig själva som "idédrivna" är ett tydligt ställningstagande för att man avser bygga upp organisationen inifrån-ut med interna värderingar som drivkraft. Genom att inte låta externa intressenter påverka dessa idéer har man lyckats bygga upp en självständig identitet som ligger till grund för det förtroende och den legitimitet organisationen besitter idag. Man anser dock att varumärkets värde bör definieras av medlemmar och externa intressenter och att dess styrka härstammar från väl utförda aktiviteter riktade mot dessa grupper. Organisationens målsättningar baseras på hur man vill uppfattas externt. Detta är tecken på att varumärkesuppbyggnaden är imagedriven. Företagarna antar således en hybridorientering som hör hemma i Orienteringsmatrisens sydöstra kvadrant. Organisationer i denna kvadrant kännetecknas av att de tillämpar en övergripande marknadsorientering men deras varumärkesidentitet påverkar deras kultur, beteenden och strategier (Urde et al., 2013).



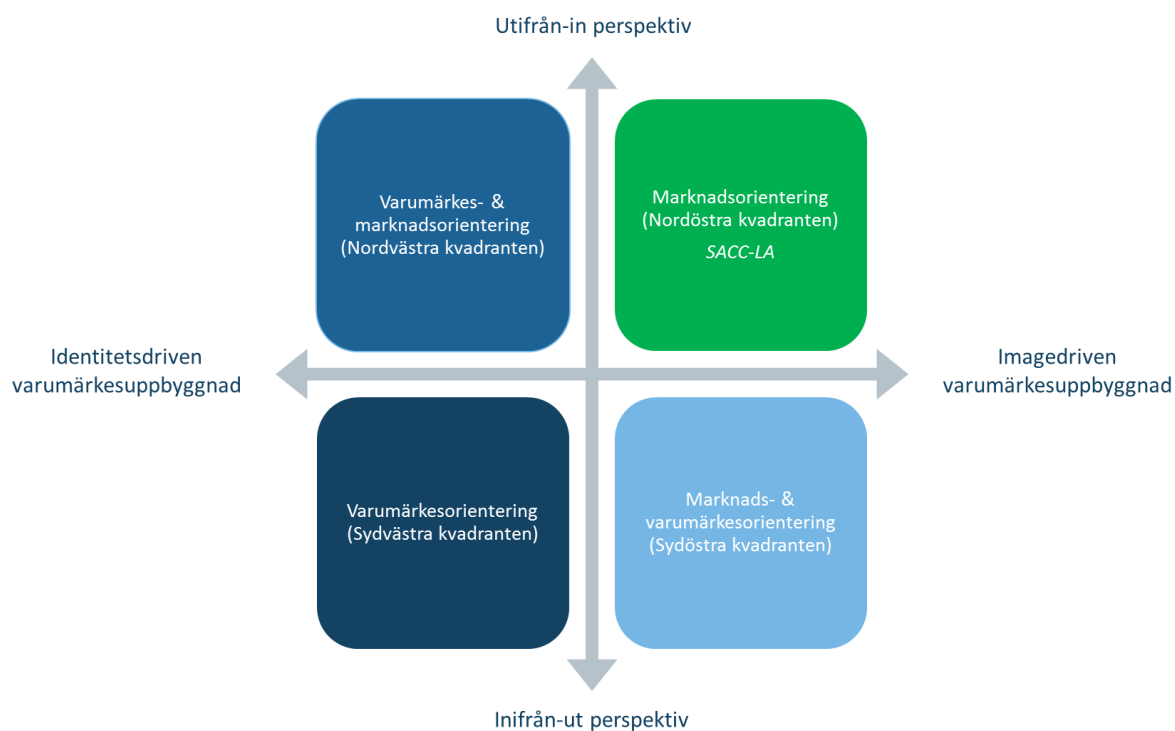
Figur 4.2.2.2 - SIHK:s placering i Orienteringsmatrisen.

Det verkar som att SIHK har skiftat från att tillämpa ett fullt ut varumärkesorienterat förhållningssätt till att tillämpa vissa marknadsorienterade principer. Vikten på varumärkets identitet är fortfarande primär men idag spelar dess image samt medlemmars behov en större roll i organisationens kultur, strategi och interna processer. Det är nu medlemmarna som sätter agendan och bestämmer hur organisationen ska vidareutvecklas vilket överensstämmer viljan att bygga upp organisationen utifrån-in. Det starka varumärket har byggts upp ur en tydlig identitet med definierade kärnvärden och det utnyttjas fortfarande extensivt vid kommunikation och relationsbyggande med externa intressenter. Dessutom är man mycket noga med att de anställda är medvetna om varumärkets grundläggande byggstenar för att kunna förmedla dessa utåt. SIHK hör således hemma i Orienteringsmatrisens nordvästra kvadrant som kännetecknas av en utgångspunkt i varumärkesorientering men där man låter externa intressen påverka intern verksamhet och utveckling (Urde, et al., 2013).



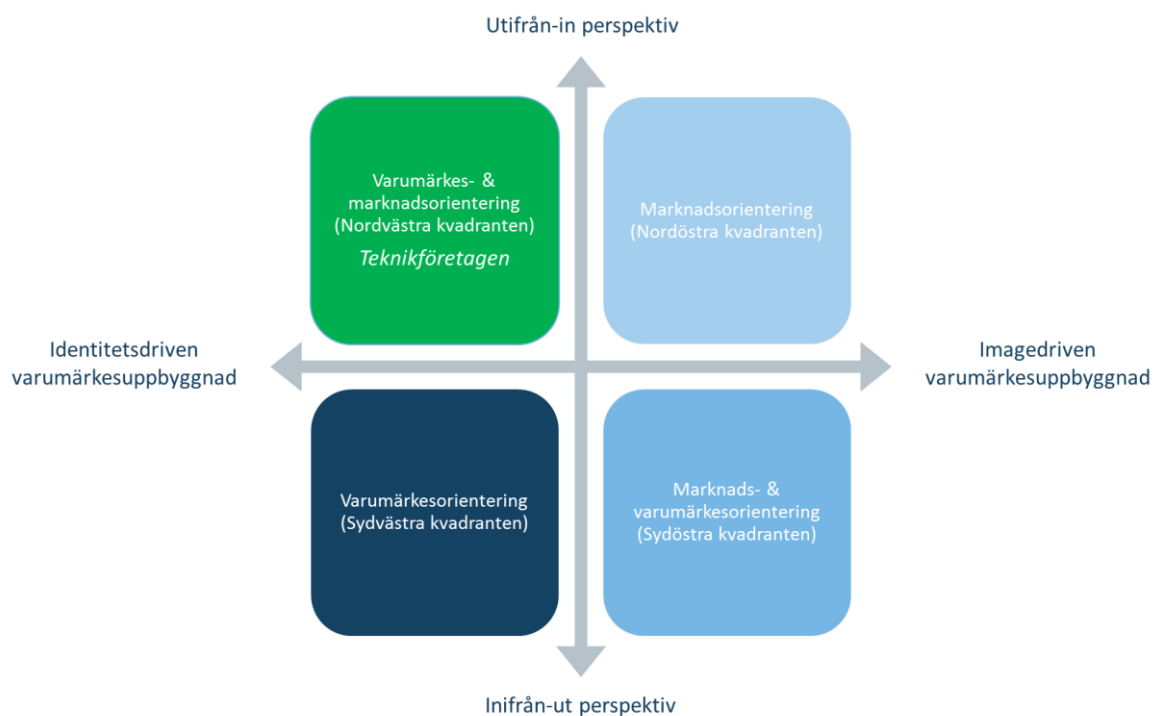
Figur 4.2.2.3 - SBI:s placering i Orienteringsmatrisen.

SBI är övertygade om att deras starka varumärke har ett positivt inflytande på organisationens framgång och det är uppenbart att SBI utnyttjar varumärket som en strategisk resurs vilket är det grundläggande åtagandet i en varumärkesorientering. Likt Företagarna är man mycket noga med att inte vika sig för enskilda intressenters åsikter och har byggt upp ett förtroende med utgångspunkt inifrån-ut. De grundläggande byggstenarna av SBI:s varumärke sammanfattas i deras måldokument som kontinuerligt förmedlas både internt och externt. Man låter identiteten driva varumärkesuppbyggnaden framåt och tar avstamp i interna värderingar när opinion ska drivas och aktiviteter utföras. SBI tar därför plats i orienteringsmatrisens sydvästra kvadrant som kännetecknas av att externa intressenters behov och viljor tas i beaktning men att varumärkets integritet är av högsta prioritet (Urde, et al., 2013).



Figur 4.2.2.4 - SACC-LA:s placering i Orienteringsmatrisen.

Trots en intention att ta de första stegen mot att behandla varumärket som en strategisk resurs är SACC-LA en organisation som idag tillämpar en övergripande marknadsorientering. Organisationens verksamhet grundas i att analysera och undersöka vilka behov nuvarande och potentiella medlemmar i regionen har och utifrån detta designa aktiviteter som kan tillfredsställa dessa behov. Organisationsutvecklingen drivs således utifrån-in. SACC-LA prioriterar kortsiktigt värdeskapande åtgärder för att sprida varumärket och organisationens kapaciteter enligt principen att den som skriker högst också hörs mest. Varumärkesuppbyggnadsåtgärder har baserats på hur man vill att organisationen ska uppfattas utåt och den externa imagen är överordnad den interna identiteten. Det är därför skäligt att placera SACC-LA i orienteringsmatrisens nordöstra kvadrant som kännetecknas av en utgångspunkt i externa intressenters behov, viljor och åsikter (Urde, et al., 2013).



Figur 4.2.2.5 - Teknikföretagens placering i Orienteringsmatrisen.

Teknikföretagen har gjort ett tydligt ställningstagande mot att tillämpa en varumärkesorienterad inställning men man har ännu inte tagit alla nödvändiga steg för att fullständigt implementera och operationalisera den nya inriktningen. Idag lägger man tid och resurser på att utveckla varumärket med identiteten som utgångspunkt vilket visar sig i nya interna processer som varumärkescoaching, identitetsdiskussioner, kommunikationsmanualer och en tydlig fördelning av varumärkesansvar. Intern utveckling sker inom ramarna för organisationens kärnvärde samtidigt som man intar ett utifrån-in perspektiv vilket belyses av deras åsikt att det är medlemmarnas styrka som lyfter varumärket. Teknikföretagen bör likt SIHK således placeras i Orienteringsmatrisens nordvästra kvadrant då man utgår från en grundläggande varumärkesorienterad inställning men låter medlemmar och externa intressenter påverka intern utveckling.

4.3 Framgångsdimensioner i NLO:s

Följande delkapitel har som målsättning att konkretisera och exemplifiera vad det, i viss mån, abstrakta begreppet framgång i en NLO innebär. Tanken är att kapitlet tydligt ska belysa de dimensioner som är av väsentlig betydelse för en NLO:s framgång. Avsikten är att nedan presenterade dimensioner senare ska agera ramverk för rapportens fortsatta bedömning av framgångsprioriteringar och framtidsambitioner i fallorganisationerna. Kapitlet kommer att slutföra rapportens andra delsyfte: Skapa ett kvalitativt bedömningsverktyg för att analysera framgång i NLO:s.

Ramverket "Family of Measures" hade som syfte att bedöma hur väl framgång uppnåddes i en NPO (se kap 3.4.3). Hur väl man använde ramverket och vilka mätetal man kom fram till skiljde sig markant från organisation till organisation men ramverket bidrog ändå till att systematiskt frambringa de väsentliga parametrarna: inverkan, aktivitet och kapacitet.

Genom de studerade fallorganisationerna har vi lyckats nyansera och modifiera ramverket utifrån en NLO:s förutsättningar och kommit fram till fem kvalitativa dimensioner som kan bedöma framgång i dessa organisationer. Då syftet med denna rapport inte inbegriper att kvantitativt mäta framgång i fallorganisationerna har vi valt att inte ta fram diverse mätetal. Istället presenteras och motiveras de fem dimensionerna nedan och en sammanfattande avslutning knyter sedan ihop beståndsdelarna till en slutgiltig framgångsmodell.

4.3.1 Missionsuppfyllande

Även om missionen givetvis har en betydande roll i en FPO kommer man inte bort från att en FPO:s yttersta incitament, nästan uteslutande, är rent finansiella. I en NPO däremot får missionen en helt annan innebörd och är central för hela organisationens sammansättning, struktur och personal. Att uppnå sin mission är följaktligen det yttersta beviset på att NPO:n har varit framgångsrik.

Det som tydligast skiljer en NLO från övriga NPO:s är deras mission som handlar om skapa affärsnytta för sina medlemmar. Exakt hur man har valt att uppnå sin mission och vad man har valt att prioritera skiljer sig däremot från organisation till organisation men vi har genom fallstudierna lokaliserat tre huvudområden inom vilka samtliga näringslivsorganisationer varit mer eller mindre aktiva: service, affärsrelationer och opinionsbildning.

I ramverket "Family of Measures" mättes missionens uppfyllande i parametern inverkan men för att, på ett bättre sätt, fånga missionens komplexitet ville vi ytterligare nyansera denna parameter. Därmed har vi valt att ersätta parametern inverkan med fallorganisationernas huvudområden vilka har direkt inverkan på missionens uppfyllande. Dessa tre punkter: service, opinionsbildning och affärsrelationer, utgör de tre första och direkta dimensionerna i vår framgångsmodell.

Service

En NLO kan uppnå sin mission genom att erbjuda sina medlemmar affärsnyttiga tjänster och produkter. I praktiken innebär detta att organisationen anstränger sig för att utveckla kompetenser inom specifika områden där medlemmarna saknar resurser, intresse eller kunskap. På så vis lyckas man skapa affärsnytta för sina medlemmar som då undviker att göra omfattande kompetenshöjande investeringar och kan fokusera på sin kärnverksamhet.

Denna missionsuppfyllande metod kan dock vara relativt resurskrävande för en NLO, framförallt i de fall då servicen är av specifik karaktär utan möjlighet till standardiserade lösningar. Metoden kräver dessutom att NLO:n besitter spetskompetens inom specifika områden vilket kan medföra en hög initial kostnad. Däremot är den erbjudna servicen i viss mån kvantitativt skalbar och möjlighet till effektivisering finns. Sveriges Byggindustrier ansåg att den största anledningen till att medlemmar sökte sig till deras organisation var på grund av deras expertis inom arbetsgivaravtal där de i princip erbjöd en färdig produkt med viss modifikation. Detta exemplifierar tydligt servicens betydande roll för missionsuppfyllande samtidigt som det tydligt illustrerar hur en NLO kan standardisera sitt serviceutbud.

För att dimensionen service ska bidra till missionens uppfyllande krävs det att man för en aktiv dialog med medlemmarna och fastställer den existerande efterfrågan samt identifierar sina interna kompetenser och möjligheter så kostsamma felsatsningar undviks. Detta var något SIHK poängterade vikten av och menade att de i viss mån hade övergått från att utveckla nya tjänster och produkter baserade på personalens idéer till att endast börja utveckla sådant som var direkt hämtat från de önskemål organisationens medlemmar hade yttrat. Även Företagarna betonade värdet i att föra en aktiv dialog med medlemmarna om vilka behov de hade.

Affärsrelationer

Att skapa och främja affärsrelationer handlar om att bevara och utöka medlemmarnas affärsmässiga nätverk. En NLO fungerar i det här sammanhanget som en knutpunkt där alla medlemmar kan mötas, bygga relationer, dela erfarenheter och göra affärer. Inte sällan kombineras den här typen av nätverksaktiviteter med kompetenshöjande seminarier och utbildningar och får således en större innebörd i sammanhanget. Medlemmarna har även möjlighet att agera värd i arrangemangen och kan på så vis öka sin exponering samtidigt som NLO:n minskar sina kostnader genom att endast agera sammanförare. Vi fick intrycket av att den här typen av aktiviteter var ett populärt inslag i fallorganisationerna och något nästan alla arbetade med, dock i varierande utsträckning.

Dimensionen affärsrelationer bidrar till missionens uppfyllande i många aspekter. Genom NLO:ns sammanföring skapas mer samarbete och affärer medlemmarna sinsemellan samtidigt som temainriktningarna höjer kompetensen hos deltagarna. Utöver det får medlemmarna ett extra verktyg att öka sin exponering genom att agera värd.

För att bibehålla ett starkt intresse hos medlemmarna krävs det att NLO:n ständigt utvecklar och varierar sitt utbud av aktiviteter. SIHK har till exempel tagit fram särskilda nätverk där medlemmar med gemensamma intressen kan träffas och diskutera frågor som just engagerar och berör dem. Företagarna kan erbjuda sina medlemmar att delta på evenemang på både regional och nationell nivå samt sammanföra individer genom olika digitala kanaler. I samtliga undersökta organisationer ansågs kvalitén på aktiviteterna viktigare än kvantiteten vilket kommer att tas i beaktning i den fortsatta analysen.

Opinionsbildning

Något som kan ha stor inverkan på företagsklimatet, både regionalt och nationellt, är effekten av politiska beslut. Då en NLO:s mission till stor del handlar om att verka för ett bättre företagsklimat faller det sig ganska naturligt att arbeta med opinionsbildning och på så vis påverka politiska beslut mot den riktning som majoriteten av medlemmarna ställer sig bakom. En NLO sympatiserar aldrig

med något specifikt politiskt parti utan fokuserar istället på att skapa debatt och opinion kring enskilda sakfrågor.

Att driva politiska frågor innebär ofta en lång och resurskrävande process som är svår att överse med konkreta och kortsiktiga mål. Trots komplexiteten i att se tydliga resultat och mäta framgång i opinionsbildning ansåg samtliga fallorganisationer, bortsett från SACC-LA som inte alls arbetar med opinionsbildning, att denna del av missionen var av stor betydelse. Ett ensamt företag har svårt att driva politiska frågor men går många företag samman blir genomslagskraften större och legitimiteten höjs.

Ofta bestäms den politiska inriktningen i en NLO utifrån majoriteten av medlemmarnas politiska ståndpunkter. Detta kan dock leda till problem när organisationen driver politiska frågor som krockar med den enskilda medlemmens intressen. I en sådan situation är det viktigt att gå tillbaka till kärnvärdena och fastslå vad man verkligen står för menade Företagarna som beskrev att det inte var ovanligt att den här typen av konflikter uppstod. De tillade dock att den enskilda medlemmen till slut brukade förstå det breda perspektivet och allmännyttan i beslutet.

Förutom att medlemmarna blir starkare tillsammans och förbättrar sin möjlighet att påverka den politiska arenan finns det även andra fördelar för den enskilda medlemmen att lägga över det politiska arbetet på NLO:n menade Teknikföretagen och konkretiserade sitt uttalande med ett exempel:

"I arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna är målet att söktrycket till ingenjörsutbildningarna ska vara två sökande per utbildningsplats. När man bryter ner det inser man att då måste man ha påverkansarbete som redan börjar i mellanstadier för att skapa rätt attityd i alla skolval. Ska du ha intresse för teknik måste du också ha bra tekniklärare etc. Många företag är ointresserade av att börja på en så låg nivå och då kommer vi in." ¹²

Exemplet visar tydligt NLO:ns viktiga roll i att se det stora och breda perspektivet, bryta ner problemet till mindre beståndsdelar och inta ett långsiktigt politiskt påverkansarbete. Dessa punkter är något som medlemsföretagen har svårt att motivera interna satsningar på. NLO:n uppfyller således på det här sättet sin mission i ett långsiktigt och bestående sammanhang.

Opinionsbildning som begrepp innefattar inte bara att bygga en samlad styrka för att påverka politiska sakfrågor. Det handlar dessutom om att utveckla näringslivet och branscher i sin helhet. Exempel på detta kan vara att ändra attityder, höja säkerheten, arbeta med etik- och moralfrågor, underlätta konkurrens och fastställa tekniska standarder. Till exempel har SBI arbetat hårt för att förändra attityden mot kvinnor i byggbranschen, motverkat svartarbete och förbättrat säkerheten hos arbetarna och Teknikföretagen har varit aktiva med att driva projekt med syfte att fastställa tekniska standarder för svenska innovationer globalt. Ofta är det branschbundna NLO:s som engagerar sig i den här typen av opinionsbildning men även SIHK har tagit en aktiv roll i att förbättra Sidsveriges internationella relationer och på så vis öka exporten i regionen.

¹² Åhlander, Björn; Rådgivare Teknikföretagen Region Syd. 2014. Intervju 31 oktober.

4.3.2 Effektivitet

Dimensionen effektivitet är skapad med inspiration från Sawhill och Williamsons (2001) parameter aktivitet och har i grunden samma innebörd men vi ansåg att ett namnbyte betonade dimensionens innehåll bättre. Effektiviteten handlar framförallt om personalens effektivitet och begreppet hamnar under de stödjande dimensionerna av framgång. Dimensionen effektivitet är således inte central för framgångsbegreppet i en NLO i direkt mening men krävs indirekt för att organisationen ska lyckas uppnå missionsmålen. I takt med att organisationens personalstyrka, utbud av tjänster, aktiviteter och antalet projekt ökar, ökar också effektivitetens i betydelse.

Effektiviteten handlar mest om de interna processerna i en organisation och kan bland annat förbättras genom tydliga arbetsuppgifter, arbetsrutiner och ansvarområden, gemensamma värderingar, riktlinjer och mål, en bra sammanhållning och en väl utvecklad upplärningsprocess. Det är också viktigt att organisationen inte tar på sig uppdrag där de saknar kompetens och erfarenhet om de inte har för avsikt att erbjuda dessa tjänster i framtiden och på så vis har möjlighet att förbättra effektiviteten.

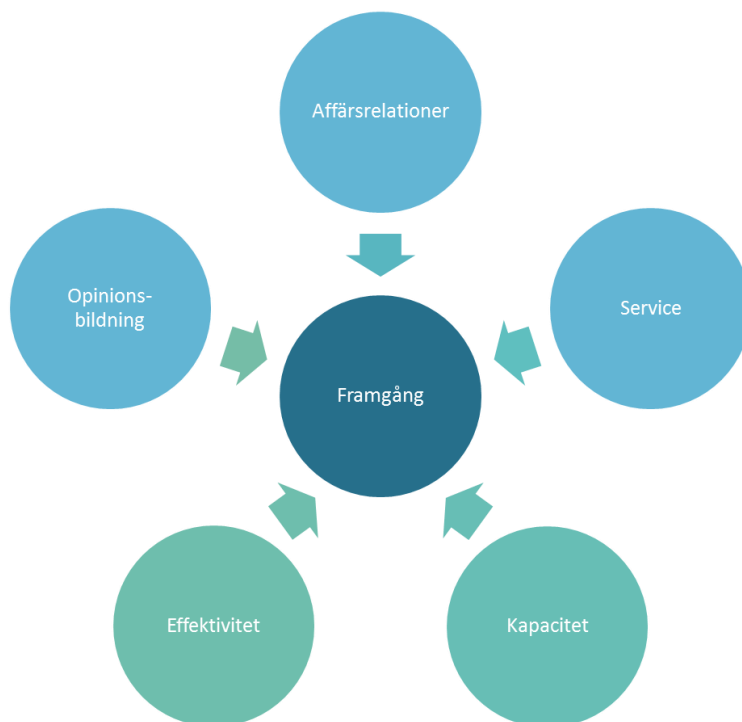
För SIHK var framgång starkt förknippat med att de kunde göra mycket trots att personalstyrkan var liten. Teknikföretagen var något klivna när frågan om personaleffektivitet dök upp och menade att personalens effektivitet var starkt förknippat med marknadens efterfrågan på deras tjänster samtidigt som den yttersta framgången var uppnådd om medlemsföretagen själva hade klarat av tjänsterna Teknikföretagen erbjöd.

4.3.3 Kapacitet

För att lyckas uppnå framgång i sin mission krävs det att man anskaffar nödvändiga resurser. Trots att en NLO inte drivs av att göra finansiell vinst ligger det ändå i organisationens intresse att generera så mycket intäkter som möjligt. SIHK uttryckte att de inte hade något mål att tjäna pengar och att det inte heller är det som är drivkraften men att de strävar mot att få in mer kapital för att utvecklas och anställa fler. SBI menade att det var oerhört viktigt att övervaka resursbasen trots att de inte är vinstdrivande medan Teknikföretagen inte hade några finansiella mål överhuvudtaget. SACC-LA hade ett uttalat krav att varje aktivitet skulle generera ett positivt intäktssflöde och man lade mycket fokus på finansiella målsättningar och uppföljningar.

Det övergripande intrycket vi fick av fallorganisationerna var att de ansåg att det var nödvändigt att generera intäkter men de lade ingen större vikt på det. Det ansågs således viktigare att använda resurserna på bästa möjliga sätt än att anskaffa mer och nya resurser. Trots ovan nämnda resonemang anser vi att kapacitetsdimensionen är väsentlig i begreppet framgång, för utan intäkter blir det heller inga missionsuppfyllande aktiviteter. Däremot ska dimensionen ses som stödjande och inte av direkt betydande sort.

4.3.4 Framgångsmodellen



Figur 4.3.4.1 Framgångsmodellen.

Figuren illustrerar de fem identifierade dimensionerna för framgång i en NLO där de direkta (blåa cirklar) består av opinionsbildning, affärsrelationer och service och de indirekta och stödjande (gröna cirklar) består av effektivitet och kapacitet. Modellen kan fungera som ett strategiskt verktyg för att systematiskt analysera relativ framgång, prioriteringar och framtidsambitioner i en NLO. Den är baserad på ramverket "Family of Measures" men innehåller fyra stora skillnader:

1. Framgångsmodellen poängterar endast framgångsbegreppets olika dimensioner samt hur de växelverkar sinsemellan. Modellen är således inte framtagen för att kvantitativt mäta framgång utan snarare ge en strategisk överblick och tydliggöra framgångsbegreppets olika beståndsdelar. Detta är för att vi ville skapa en generell modell applicerbar på samtliga NLO:s vilket inte hade varit fallet om man kvantitativt skulle mäta samtliga parametrar då olika organisationer har olika mått, förutsättningar och kompetens för att ta fram rätt data som var jämförbar med de andra organisationerna. Därmed ansåg vi att det var mer lämpligt att ta fram diskussionsvänliga dimensioner så att prioriteringar och framtidsambitioner kvalitativt kunde bedömas och jämföras med andra organisationer.
2. Modellen är modifierad utifrån en NLO:s generella mission och är således inte direkt applicerbar på andra NPO:s eftersom deras missionsuppfyllande aktiviteter (de direkta dimensionerna) skiljer sig från en NLO:s. Däremot anser vi att modellen är applicerbar på andra NPO:s om de direkta dimensionerna modifieras och anpassas efter NPO:ns mission (se kap 5.4)
3. Dimensionerna består av två kategorier: direkta och indirekta, där de direkta är de dimensioner som har direkt påverkan på uppfyllandet av missionen och kan kopplas till en NLO:s medlemsfrämjande aktiviteter och de indirekta är de dimensioner som symboliserar

de stödjande funktioner som krävs, såsom att anskaffa resurser och använda resurserna effektivt, för att uppnå missionens övergripande mål.

4. Aktivitetsparametern i "Family of Measures" har bytt namn till effektivitet för att tydligare betona det faktiska innehållet (se kap 4.3.2).

4.4 Prioriteringar och framtidsambitioner i fallorganisationerna

Följande kapitel bygger på fallorganisationernas kvalitativa intervjuer och enkätsvar och har som syfte att kartlägga organisationernas framgångsprioriteringar och framtidsambitioner.

Framgångsmodellen användes som bas vid utformandet av återkopplingsenkäten (se appendix C).

Graden av framgång och lagda resurser i respektive dimension kommer endast att granskas och sättas i relation till varandra inom den undersökta organisationen och inte jämföras direkt med övriga fallorganisationer. Således talar vi i det avseendet om relativ framgång¹³. Däremot kommer allmänna bedömningar såsom storlek, mognadsgrad, prioriteringar, framtidsambitioner etc. dock att jämföras organisationerna emellan.

Resultatet från enkätundersökningen återfinns i appendix D och följande avsnitt är en sammanfattande tolkningsanalys av detta.

Företagarna

Företagarna utmärker sig jämfört med övriga fallorganisationer i det avseende att de endast riktar sig mot privata medlemmar vilket måste tas i beaktning när man konstaterar att det är den organisation som har den största medlemskåren. Med en lång historia och tidvis stort inflytande ser de sig själva som en viktig funktion i samhället som alltid ställer upp, är lyhörda och arbetar för sina medlemmars intresse. Vi märkte en stark medvetenhet från Företagarnas sida angående nuvarande konkurrenssituation vilket troligtvis har påverkat deras prioriteringar.

Företagarna är den enda organisation som prioriterade den direkta dimensionen affärsrelationer mest och servicedimensionen minst. Trots det lägger de lika mycket resurser på både affärsrelationer och service samtidigt som de anser sig vara minst framgångsrika i affärsrelationsdimensionen. Detta återspeglas även i Företagarnas framtidsatsningar där de vill fortsätta med att just prioritera affärsrelationer. Dessutom vill Företagarna förbättra sitt serviceutbud och lägger den näst största satsningen på denna direkta dimension. Idag har Företagarna ett stort utbud av service och de anser sig tämligen framgångsrika inom det området. Det är uppenbart att de vill fortsätta expandera och utveckla detta.

Vad gäller de indirekta dimensionerna anser sig Företagarna vara mycket framgångsrika inom effektivitet även om de idag lägger lite resurser på att förbättra denna. Anledningen till det kan förklaras med att Företagarna har en stor ideell personalstyrka som således inte kräver finansiella drivkostnader. Den indirekta dimensionen kapacitet är enligt dem själva den minst framgångsrika dimensionen och även den dimension de idag lägger minst resurser på. Detta är inget de vill förändra och har således valt att satsa minst på att utöka kapaciteten i framtiden. Troligtvis bygger

¹³ Relativ framgång – Fallorganisationens framgång i angiven dimension ställs i relation till andra framgångsdimensioner i organisationen och jämförs således inte med andra fallorganisationer - Endast internt och relativt.

detta resonemang på att de redan har den högsta omsättningen per anställd i jämförelse med de övriga fallorganisationerna.

SIHK

SIHK är den fallorganisation som är starkast bunden regionalt och har således en relativt liten personalstyrka och omsättning med marginella möjligheter till expansion. Med en lång historia och traditionella anor fick vi intrycket av att SIHK är en mogen och erfaren organisation med inarbetade rutiner och strukturer. Organisationen ansåg sig vara mycket framgångsrik och var stolt över sina bedrifter inom samtliga tre direkta dimensioner.

SIHK menade att de prioriterade alla dessa direkta dimensioner lika högt och ville således inte utmärka någon dimension som extra viktig. De ansåg sig dock vara minst framgångsrika inom dimensionen opinionsbildning trots att de lade lika stora resurser på alla tre direkta dimensioner. Detta är antingen en indikation på att opinionsbildningsdimensionen kräver extra mycket resurser jämfört med övriga två dimensioner eller att SIHK har bristande kunskap och vana inom området. Med tanke på SIHK:s erfarenhet och bedrifter menar vi att den förstnämnda förklaringen är mest trolig.

Under de kvalitativa intervjuerna framgick det tydligt att SIHK ansåg att personalen var en av de mest vitala tillgångarna organisationen hade. Samtidigt allokerade de mindre resurser på den personalrelaterade och indirekta dimensionen effektivitet jämfört med de direkta dimensionerna. Detta ämnade man däremot förändra i framtiden med mer och fler satsningar på effektiviteten i organisationen. Förutom satsningar på effektivitet ansåg SIHK att de borde satsa mer på den kapitaldrivna och indirekta dimensionen kapacitet. Således kan slutsatsen dras att SIHK numera är intresserade av att satsa på de interna processerna.

SBI

SBI är den största fallorganisationen mätt i omsättning och anställda. Trots det har organisationen i sin nuvarande form inte existerat i mer än 13 år. Organisationen är speciellt inriktad på byggbranschen och har inte identifierat några direkta konkurrenter. De har på så vis kunnat jobba mer långsiktigt och prioriterat sin kärnverksamhet inom den direkta dimensionen service.

SBI är en av de två fallorganisationerna som prioriterade dimensionen affärsrelationer minst av de tre direkta dimensionerna. Trots det anser SBI att de är lika framgångsrika inom samtliga direkta dimensioner vilket kan förklaras med att de troligtvis har lägre krav än övriga fallorganisationer för vilken nivå man vill uppnå i skapandet av affärsrelationer. Tillsammans med dimensionen opinionsbildning är affärsrelationer den direkta dimension som får minst resurser.

Dimensionen service är högst prioriterad och får dessutom mest resurser men trots det är den inte mer framgångsrik än de övriga direkta dimensionerna, enligt SBI. Likt resonemanget kring affärsrelationer bygger troligtvis SBI:s framgångsbedömning här på att de har högre krav på sin serviceverksamhet. De indirekta dimensionerna får i dagsläget lika mycket resurser som de direkta affärsrelationer och opinionsbildning, något som SBI verkar vilja ändra på i framtiden. I deras framtidsambitioner framgår det att SBI tänker göra satsningar på just effektiviteten.

Slutsatser som kan dras från undersökningen är att SBI inte alls verkar vilja prioritera eller satsa på aktiviteter för att bygga affärsrelationer. De ämnar snarare bygga vidare på sin serviceverksamhet

och samtidigt förbättra effektiviteten i organisationen. Med en redan hög omsättning ser de inget behov i att utöka sin kapacitet. Däremot har de en förhoppning att bli något bättre i sin opinionsbildning.

SACC-LA

SACC-LA är den minsta av fallorganisationerna vad gäller omsättning och personalstyrka. SACC-LA har funnits sedan 1988 men det är först på senare år organisationen har upplevt en brant utvecklingskurva. SACC-LA kan därför i sin nuvarande form ses som en relativt ny och omogen organisation utan tydliga rutiner och strukturer. Deras verksamhet är till stor del beroende av ideellt engagemang vilket medför att personalstyrkan med jämna mellanrum byts ut och innehavande kompetens är starkt varierande. Utifrån detta konstaterar vi att SACC-LA nu bör satsa mer på den indirekta dimensionen effektivitet för att på så vis förbättra de interna processerna.

Idag prioriterar SACC-LA den direkta dimensionen affärsrelationer och det är även där de lägger huvuddelen av sina resurser. Denna satsning har resulterat i att SACC-LA är framgångsrika på att anordna aktiviteter för att främja och skapa affärsrelationer. SACC-LA uppger en önskan att utvidga sitt erbjudande genom att investera i åtgärder som kan skapa nya och optimera tillgängliga serviceaktiviteter.

Förutom den direkta dimensionen affärsrelationer lägger SACC-LA högt fokus på att utöka sin kapacitet vilket kan förklaras med att man idag uppnår en relativt låg omsättning. De har således prioriterat denna indirekta dimension mer än effektivitetsdimensionen. I deras framtida satsningar ligger nämligen kapacitetssatsningen betydligt lägre än effektiviseringsatsningen.

SACC-LA visar tydligt att de står inför en förändring i sin prioritering och fokusering. Från att ha fokuserat på att utöka sin kapacitet och prioriterat aktiviteter för att skapa och främja affärsrelationer vill de nu istället fokusera på att effektivisera sin organisation och utvidga sitt nuvarande erbjudande med fler servicetjänster.

Teknikföretagen

Teknikföretagen bildades 1905 och representerar en industri som under dessa dryga hundra år har genomgått en stor förändring. Från att ha varit en bransch som huvudsakligen bestod av tunga industriföretag med en stor arbetarkår domineras den idag av högteknologiska företag med kvalificerad arbetskraft. I denna förvandling har Teknikföretagen varit tvungna att anpassa sig gradvis vilket i slutändan ledde till att organisationen år 2002 genomgick ett namnskifte med förändrat fokus i extern och intern kommunikation. Således anses Teknikföretagen som en relativt ny organisation med historiska anor som fortfarande genomsyrar organisationens interna processer.

Teknikföretagens fokusområde ligger i att erbjuda service till sina medlemmar. Denna direkta dimension är även den dimension Teknikföretagen anser sig själva vara mest framgångsrika inom. Förutom opinionsbildning och den indirekta dimensionen effektivitet är servicen den dimension Teknikföretagen lägger mest resurser på idag och även den dimension de har valt att satsa mest på i framtiden.

Av de direkta dimensionerna är opinionsbildningen den näst mest framgångsrika och även den näst mest prioriterade. Likt SIHK lade Teknikföretagen mycket resurser på dimensionen opinionsbildning samtidigt som de ansåg sig vara något mindre framgångsrika inom parametern, vilket ytterligare

bekräftat tidigare konklusion att opinionsbildning är en resurskrävande dimension som är svår att konkretisera med tydliga framgångsmål.

Den indirekta dimensionen effektivitet ansåg Teknikföretagen som intressant att fokusera vidare på i framtiden även om de redan idag hade relativt mycket resurser på att effektivisera organisationen med nästan lika framgångsrika resultat. Med hänsyn till att Teknikföretagen inte valt att satsa ytterligare på att utöka kapaciteten kan slutsatsen dras att Teknikföretagen snarare är mer intresserade av att förbättra hur resurserna används än att anskaffa ytterligare resurser.

5. Diskussion

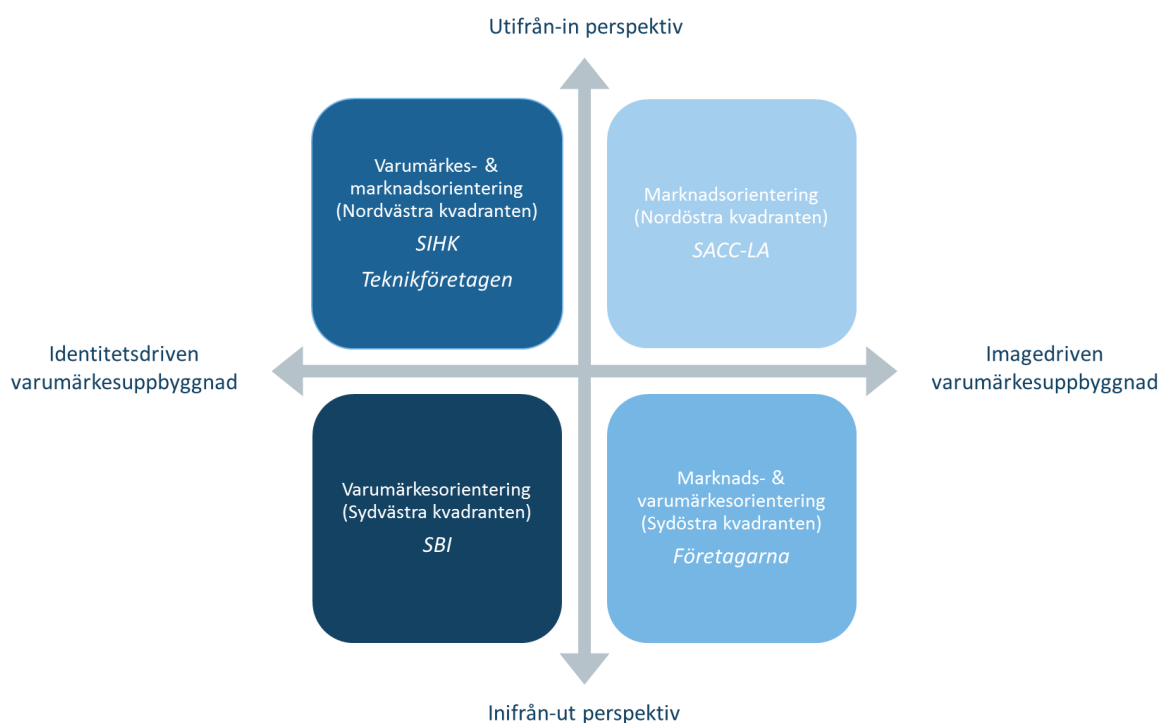
I detta kapitel besvarar vi rapportens övergripande frågeställning: Vilken påverkan har varumärkesorientering på NPO:s? Diskussionen kommer även att innefatta en kritisk värdering avseende rapportens metodologiska tillvägagångsätt samt om framtaget och modifierat teoretiskt ramverk och bedömningsverktyg är överförbart på andra NPO:s. Vi ger även förslag på modifieringar och förbättringar av detta i enlighet med rapportens fjärde delsyfte.

5.1 Varumärkesorienteringens påverkan

Baserat på det teoretiska ramverket och föregående resultat- och analysdel kommer diskussionen att utgå från Orienteringsmatrisens fyra kvadranter och behandla hur graden av varumärkesorientering påverkar aspekter som:

- Framgångsmodellens direkta missionsuppfyllande dimensioner
- Interna processer kopplade till Framgångsmodellens indirekta dimensioner
- Intern och extern identitet kopplat till termer som innefattas av *Märkesidentitetsmatrisen* (se fig. 3.2.2.3)

Kvadranterna diskuteras var för sig och exemplifieras med hjälp av fallorganisationerna för att kunna ge läsaren en referensram och ett jämförelseverktyg. Korrelation mellan kvadranterna och andra relevanta variabler så som storlek, livscykel och interna förmågor kommer även att diskuteras.



Figur 5.1.1 Fallorganisationernas placering i Orienteringsmatrisen.

5.1.1 Marknadsorientering (Nordöstra kvadranten)

Det teoretiska ramverket förmedlar att fullständigt marknadsorienterade organisationer karaktäriseras av ett starkt engagemang i aktiviteter riktade mot att utveckla en förståelse för kunders nuvarande och framtida behov och de faktorer som påverkar dessa, sprida denna förståelse över hela organisationen och designa aktiviteter för att möta specifika kundbehov. Observationen av

SACC-LA visar att marknadsorienterade NLO:s främst behandlar sina medlemmar som kunder under ramverket för ovanstående definition. Dessa organisationer genomsyras således av aktiviteter med syfte att kartlägga marknaden för potentiella medlemmar, generera information kring dessa medlemmars behov samt utföra diverse behovsuppfyllande aktiviteter.

Ovanstående resonemang förstärks av SACC-LA:s prioriterande av skapandet av affärsrelationer och serviceaktiviteter kontra övergripande opinionsbildning. En huvudsaklig fokusering på informationsgenerering leder oundvikligen till att organisationen kommer nyanseras internt av vad specifika medlemmar efterfrågar från en NLO. Framgångsdimensionen affärsrelationer har en tydligare vinkling mot att skapa individuell nytta och det är här man har nått högst relativ framgång vilket teoretiskt borde överensstämma med generella NLO:s placerade i denna kvadrant.

SACC-LA uppvisar en tydligt undermålig intern effektivitet vilket skäligen kan förklaras av att inkonsekvensen i medlemmarnas behov, som är centrala för marknadsorienterade organisationers interna processer, leder till likvärdig inkonsekvens och dålig skalbarhet i aktiviteter. Merparten av organisationens resurser måste på så vis spenderas på att designa och kvalitetssäkra kortsiktiga aktiviteter med extern nytta vilket minskar utrymmet för intern effektivitetsutveckling. Denna reflektion överensstämmer med Gromark & Melins (2013, se fig. 3.3.3.1) konstaterande att marknadsorienterade organisationer antar ett myopiskt perspektiv och fokuserar på skapandet av en önskad extern bild snarare än att bygga konkurrenskraft inifrån-ut. Studien av SACC-LA visar att även deras konstaterande kring att marknadsorienterade organisationer är reaktiva och proaktiva snarare än interaktiva (se fig. 3.3.3.1) överensstämmer med verkligheten. Marknadsorienterade organisationer verkar sträva efter branta utvecklingskurvor i intäktsgenerering och lägger därför högt fokus på kortsiktiga säljfrämjande åtgärder där man reagerar på medlemmars behov och försöker ändra på och anpassa sig till deras beteende.

Det imagedrivna varumärkesbyggandet leder till att marknadsorienterade organisationer kan skapa ett externt förtroende som tillmötesgående, ambitiösa, flitiga och uppmärksamma. Dessa egenskaper tillåter organisationen att bygga relativt starka relationer som är baserade på en hög nivå av lyhördhet kring den specifika medlemmens behov. Denna typ av relationer kan dock tyckas vara instabila då en feluppfattad analys eller misslyckat behovsuppfyllande kan leda till sprickor i större utsträckning än om relationen är baserad på interna värderingar. Tonvikten på medlemmars behov leder också till att relationer med andra intressenter så som allmänheten och media blir lidande vilket överensstämmer med Gromark och Melins resultat (översta punkten fig 3.3.3.1). Marknadsorienteringen tillåter att man i större grad kan anpassa sitt erbjudande till medlemmars specifika behov vilket är effektivt för kundanskaffande men bidrar inte till långsiktig konkurrenskraft då man brister i utvecklandet av ett kvalitetssäkrat och integrerat kärnerbjudande. Det otydliga budskapet i marknadsorienterade organisationer leder till att det är svårt att impregnera en specifik position i externa intressenters medvetande.

Organisationer i den nordöstra kvadranten har tagit ett tydligt ställningstagande för att bygga upp och utveckla sig själva med ett utifrån-in perspektiv och detta speglas i de beskrivningar och reflektioner som genomgående återfinns i denna rapport. Ställningstagandet innebär ett automatiskt bristande fokus på att bygga upp en intern identitet vilket kan definieras som att förtydliga mission och vision, skapa en inkluderande företagskultur och utnyttja specifika och differentierande kompetenser (se fig 3.2.2.3). Detta har en direkt konsekvens i marknadsorienterade

organisationers relativt sämre framgångar i de dimensioner som ska skapa allmännyttan, där opinionsbildningen framför allt sticker ut. De varumärkesorienterade organisationerna uppvisar både högre fokus och framgång i denna dimension vilket bevisar vikten av att skapa långsiktigt förtroende och förmedla ett integrerat budskap, egenskaper som är starkt beroende av utvecklingen av en tydlig intern identitet.

Det är tydligt att ett högre fokus på framgångsdimensionen affärsrelationer tillåter organisationer med begränsade resurser, likt SACC-LA, att designa aktiviteter som kan uppfylla behov som nätverkande och kontaktknytande hos en stor mängd medlemmar med relativt enkla medel. Barriärerna för denna typ av aktiviteter är låga och den marknadsorienterade inställningen hjälper dem att snabbt nå ut och locka till sig intressenter till diverse event då respondenter ofta bildar positiva associationer av organisationer som kan förmedla ett lyhört och tillmötesgående budskap.

Tonvikten på imagedriven varumärkesuppbyggnad har i SACC-LA:s fall visat sig effektiv för att skapa hög uppmärksamhet och medvetenhet bland en koncentrerad grupp av intressenter. Denna uppmärksamhet har successivt spridits genom mun till mun-rekommendationer till andra instanser i fokusgruppens kontaktnät. Buzz marketing av denna typ kan vara mycket kostnadseffektiv och den är essentiell för att små organisationer ska befästa sig på marknaden. Enligt tidigare resonemang ökar dock risken för att detta relationsbyggande endast blir kortsiktigt om man inte kan befästa identitet och kärnvärden i externa intressenters medvetande. Faktum kvarstår dock att varumärkesuppbyggnad är en relativt komplex process som kräver hög kompetens, resurser och rätt utförda aktiviteter för att ge resultat (se argumentation kap 3.3). I små organisationer som SACC-LA saknas ofta lämplig intern kapacitet och vissa aspekter i operationaliseringen av en varumärkesorientering kan i dessa fall visa sig vara kontraproduktiva.

5.1.2 Marknads- & varumärkesorientering (Sydöstra kvadranten)

Organisationer i den sydöstra kvadranten ska enligt teorin karaktäriseras av ett tillämpande av en hybridorientering mellan marknad och varumärke. Appliceringen av en imagedriven varumärkesuppbyggnad betonar dock att marknadsorienteringen är den tydliga ledstjärnan, men dessa organisationer är inte främmande för att låta varumärkets identitet influera övergripande strategier och daglig verksamhet. Företagarna är likt SACC-LA marknadsfokuserade mot sina medlemmar och huvuddelen av aktiviteterna är inriktade mot att förstå och uppfylla medlemmars behov samt kvalitetssäkra dessa åtgärder. Företagarna har däremot tagit en tydlig ställning för sitt varumärke genom att kalla sig "idédrivna" och verka efter internt definierade principer som ska genomsyra organisationens kultur och externa kommunikation.

Företagarna prioriterar skapandet av affärsrelationer för sina medlemmar ytterst men det idédrivna ställningstagandet kan motiveras av deras relativt högprioriterade strävan mot allmän opinionsbildning. Ändamålet att förbättra företagarklimatet och göra det enklare att starta, utveckla och äga företag i Sverige är centralt i Företagarnas mission och appliceringen av en del av elementen i varumärkesorienteringens operationaliseringsmodell (se fig 3.3.4.1) har underlättat de framgångar man har uppnått i detta område vilket motiveras tydligare nedan.

Då man kontinuerligt för interna diskussioner kring nya idéer för näringslivsfrämjande, hur dessa idéer bör appliceras samt vilka åsikter som ska drivas kan interna processer utvecklas med ett inifrån-ut perspektiv. Dessa processer får således en starkare förankring i organisationen vilket har lett till allmänt bättre effektivitet, en framgångsdimension som Företagarna själva anser att de

excellerar i. Genom att vara idédrivna prioriterar Företagarna demokratiska värderingar framför ekonomiska och de har en dynamisk syn på marknaden genom att vara processfokuserade och betona mission, vision och kärnvärden (se fig 3.3.3.1). Imagedriven varumärkesuppbyggnad är dock bevis för att man likt organisationer i nordöstra kvadranten antar ett myopiskt perspektiv som fokuserar på den externa bilden av organisationen och aktiviteter som reagerar på medlemmarnas direkta behov. I den sydöstra kvadranten kommer kundens behov fortfarande först och Företagarna visar detta genom att ge medlemmar stor insyn och påverkan i de förda interna diskussionerna, låta dem definiera och värdera varumärket samt designa relationsskapande aktiviteter utifrån deras önskemål.

Uppmärksamheten och beaktningen av medlemmars behov och åsikter leder till att organisationer i den sydöstra kvadranten kan associeras med liknande egenskaper som de som är fullständigt marknadsorienterade. Den ökade fokuseringen på allmännyttiga åtgärder som exempelvis opinionsbildning ställer dock krav på att skapa högre förtroende och starkare, mer långsiktiga relationer. För att organisationerna ska tas på allvar exempelvis i politiska diskussioner bör detta förtroende vara förankrat i starka kärnvärden som effektivt kan förmedlas till omvärlden. Företagarnas idédrivna angreppssätt tillåter dem att skapa bra relationer med relevanta instanser och beslutsfattare som kan utnyttjas för opinionsbildning. Genom att utnyttja varumärkets styrka har man fått utrymme i media och uppnått medvetenhet bland allmänheten i större grad än exempelvis SACC-LA och detta förstärker organisationens legitimitet i det långa loppet (se kap 3.4.2). Det existerar dock luckor i den externa identiteten då man inte har lyckats skapa ett integrerat erbjudande eller planerat en specifik position i allmänhetens medvetande. Detta beror på att det starka inflytandet från externa intressenter orsakar en spridning i hur organisationen uppfattas och vilka krav som ställs på den.

Den stora skillnaden mellan organisationer i den nordöstra och sydöstra kvadranten återfinns i ett mer omfattande arbete med den interna identiteten. Företagarna har en övergripande, uttalad mission att verka för sina medlemmars bästa. Idédrivenheten har lett till formulering av kärnvärden och upprättande av kommunikationsmanualer för de anställda som ska bidra till att skapa en företagskultur genomsyrad av de värderingar organisationen besitter. Medlemmarnas inflytande över organisationens interna processer leder dock enligt tidigare resonemang till en sämre integrering i det organisationsövergripande budskapet och man brister i att analysera och utnyttja interna kompetenser för att optimera aktiviteter och daglig verksamhet.

Med en betydligt högre omsättning och personalstyrka än SACC-LA är det inte förvånande att Företagarna har haft utrymme att lägga resurser på att implementera vissa aspekter i de modeller för varumärkesuppbyggnad som presenterats i det teoretiska ramverket. Att applicera en imagedriven varumärkesuppbyggnad har hjälpt organisationen att under sin över hundra år långa existens skapa uppmärksamhet och därigenom anskaffa en stor bas av över 75'000 individuella medlemmar. Det är uppenbart att en högre täckningsgrad i medlemsantalet bidrar till att öka organisationens legitimitet och dess möjligheter att påverka allmännyttiga ärenden. Organisationens höga mognadsgrad kombinerat med viljan att driva viktiga frågor och åsikter ger dock incitament till att i ännu större grad utveckla ett integrerat budskap grundat i interna värderingar. Idédrivenheten är ett steg i denna riktning men organisationen verkar sakna de interna kapaciteter som krävs för att fullständigt applicera denna inställning vilket belyses av det inflytande man ger medlemmar och externa intressenter. Organisationer i den sydöstra kvadranten kan således sammanfattningsvis

beskrivas som att de innehar vissa ambitioner att utveckla en stark intern identitet men den myopiska kundfokuseringen har inte tillåtit dem att utveckla rätt verktyg för att genomföra detta effektivt.

5.1.3 Varumärkes- & marknadsorientering (Nordvästra kvadranten)

I den nordvästra kvadranten kännetecknas organisationer av ett starkt fäste i en varumärkesorienterad inriktning med inställningen att varumärkets identitet prioriteras. Varumärkets image och kunders behov spelar dock en viktig roll i organisationens strategier och kultur. Teknikföretagen är en organisation som relativt nyligen genomgått en transformation och tagit ett aktivt ställningstagande mot att bli varumärkesorienterade. Man har därmed applicerat de viktigaste interna processerna i operationaliseringen men processen är komplex och man låter exempelvis fortfarande medlemmarna definiera varumärkets riktning och saknar övergripande strategier för varumärkets utnyttjande i relationsbyggande. SIHK har under en långvarig mognadsprocess långsamt rört sig mot att anamma fler av marknadsorienteringens principer trots bakgrunden i en fullständig varumärkesorientering.

En överblick av de båda organisationernas framgångsfokus leder till slutsatsen att man i denna kvadrant prioriterar och har nått högst relativ framgång inom företagservice. Detta är mycket intressant då det inte är intuitivt att organisationer som är grundade i en varumärkesorientering, och därmed lägger mindre vikt och uppmärksamhet på enskilda kunders behov, excellerar i en dimension ämnad för att skapa nytta för enskilda mottagare. Vi anser att detta bäst kan förklaras genom det faktum att den varumärkesorienterade inställningen bidrar till ett aktivt arbete med att bygga upp externa aktiviteter förankrade i analysering och identifiering av den interna identiteten som innefattar aspekter som organisationskultur och kompetenser. Istället för att fråga medlemmar: "Vad kan vi göra för er?" som är utgångspunkten i marknadsorienteringen kommunicerar man externt: "Detta kan vi göra för er!". Differensen kan tyckas obetydlig men den innebär att serviceaktiviteter designas efter interna kapaciteter istället för externa förfrågningar vilket säkerställer optimal kvalitet. Teknikföretagen belyser detta genom att kalla sig själva en "avropsorganisation" i den mening att man låter medlemsföretagen avropa organisationens tillgängliga tjänster då behov av dessa uppstår.

Genom att anta en identitetsdriven varumärkesuppbyggnad skiljer sig de interna processerna i den nordvästra kvadranten från de som tidigare har beskrivits i flera avseenden. Både Teknikföretagen och SIHK anammar ett holistiskt perspektiv på strategier och daglig verksamhet i den meningen att man bygger konkurrenskraft inifrån och ut. De har också ett interaktivt förfarande i motsats till ett reaktivt. Man fokuserar således på processer som är baserade på samspelet mellan interna och externa intressenter (se fig 3.3.3.1). Detta yttrar sig exempelvis i Teknikföretagens opinionsbildningsarbete där man lägger starkt fokus på varumärkescoachning och intern upplärning av identitet och kärnvärden, för att sedan utnyttja dessa värderingar och påverka externa instanser som exempelvis utbildningssystemet. Genom att delvis applicera principer för marknadsorienteringen driver dessa organisationer utveckling utifrån-in. Exempelvis låter SIHK medlemmar sätta agendan för vilka åsikter som ska drivas i opinionsbildningen och Teknikföretagen sätter huvudsakligen målsättningar i medlemsnöjdhet och likställer organisationens framgång med framgång för enskilda medlemmar. Trots det holistiska perspektivet bibehålls alltså en genomgående hög kundfokusering bland organisationer i den nordvästra kvadranten.

Genom att förankra externa processer i interna kärnvärden och kapaciteter har organisationerna i den nordvästra kvadranten skapat en extern identitet som kan associeras med kvalitet, starka värderingar och stabilitet. Då företagsservice prioriteras högt har organisationerna skapat tydliga marknadsanföranden samt kontinuerligt arbetat för att plantera specifika positioner i medvetandet hos berörda målgrupper. Detta belyses av att både Teknikföretagen och SIHK gör listningar på lämpliga företag i området som "ännu inte har skådat ljuset och förstått sitt bästa"¹⁴ och kommunicerar dessa anföranden utåt i kombination med de uttalade kärnvärdena. Detta har i sin tur lett till att stabila relationer med medlemmar har uppnåtts. Den höga kundfokuseringen leder dock till att relationsbyggandet med andra externa intressenter som media och allmänheten blir lidande vilket borde påverka deras möjligheter att driva opinion negativt.

Att applicera en identitetsdriven varumärkesuppbyggnad innebär att stor tonvikt läggs på utvecklandet av den interna identiteten. Teknikföretagen och SIHK har tydligt formulerade missions- och visionsanföranden och har tagit vara på intern kultur och kompetenser i utformandet av kommunicerbara kärnvärden. I kontrast till tidigare beskrivna kvadranter tycks dessa organisationer ha starka intentioner att sprida identitetsanföranden internt bland de anställda för att skapa en inkluderande organisationskultur som alla kan känna sig delaktiga i. Delaktighetskänslan leder till ökad intern motivation för att uppfylla missionen och nå framgång vilket säkerställer konstant kvalitet i interna processer. Organisationerna upplever dock svårigheter att fullständigt förankra den interna informationsspridningen på grund av att det externa inflytandet skapar inkonsekvens i budskapet.

Det är vår åsikt att fallorganisationerna i denna kvadrant har uppnått en hög relativ kapacitet eftersom man är bunden av bransch i Teknikföretagens fall och geografiskt område i SIHK:s fall. Denna utökade kapacitet har bidragit till stabilitet och säkerhet och har gett organisationerna utrymme att arbeta med långsiktiga utvecklingsfrågor i högre grad än organisationerna i tidigare beskrivna kvadranter. Det långsiktiga tänkandet har lett organisationerna till att bygga upp kompetens kring varumärket och dess styrkor inifrån vilket har bidragit till ökat förtroende utåt. Detta är bevisbart då de kan uppvisa imponerande siffror gällande medlemsbevarande och medvetenhet i näringslivet. Teknikföretagen stoltserar med att de i princip inte har några avhopp i medlemskåren och SIHK har bara har blivit nekade näringslivssamtal en gång de senaste nio åren.

Generellt kan det konstateras att organisationerna i den nordvästra kvadranten genom en huvudsaklig tonvikt på intern identitetsutveckling har skapat kompetensoptimerade externa processer och åtnjuter ett långsiktigt förankrat förtroende. Genom att låta externa intressen influera interna processer frambringas en aura av lyhördhet och uppmärksamhet men också inkonsekvens i det integrerade budskapet.

5.1.4 Varumärkesorientering (Sydvästra kvadranten)

Organisationerna i den sista, sydvästra kvadranten anses tillämpa en fullständig varumärkesorientering i den mening att man uppfyller definitionen som bland annat säger att varumärket är navet runt vilken organisationens processer kretsar och varumärkeskapital skapas genom interaktion mellan interna och externa intressenter. Det är således möjligt, och enligt oss lämpligt, att externa kunders intressen tas i beaktning men bibehållandet av varumärkets integritet

¹⁴ Lindqvist, Lars; Chef Teknikföretagen Region Syd. 2014. Intervju 31 oktober.

är av största vikt. SBI:s verksamhet är grundad i ett upprättat måldokument som beskriver fundamentala byggstenar i den interna och externa identiteten så som mission, vision, kultur, affärsområden och erbjudande. Detta måldokument används som utgångspunkt vid designandet av såväl interna som externa processer och man är noga med att inte rucka på dessa värderingar i något avseende.

I föregående kvadrant diskuterades varför den varumärkesorienterade inställningen är befogad för organisationer som prioriterar framgångsdimensionen service. Detta argument befästs tydligt av att SBI både prioriterar denna dimension högst och planerar att spendera mer resurser framöver på att utöka och förbättra denna. Utöver service prioriterar SBI även opinionsbildning vilket intuitivt borde överensstämma med generella organisationers prioriteringar i denna kvadrant. Opinionsbildning kräver enligt tidigare resonemang ett starkt förtroende och stabilitet för att skapa tyngd i argument mot beslutsfattare och åsiktsmotståndare. Att SBI kan stoltsera med hög relativ framgång i detta avseende är ett bevis för hur varumärkesorienteringens fokusering på uppbyggandet av en intern identitet är bidragande till att en organisation besitter dessa egenskaper.

I motsats till de marknadsorienterade fallorganisationerna kan SBI uppvisa en hög grad av effektivitet vilket yttrar sig i att man har nått hög relativ framgång inom tre olika fokusområden under endast tretton år i nuvarande organisationsform. Likt organisationerna i nordvästra kvadranten tillämpar man ett holistiskt perspektiv på strategier och baserar processer på samspelet mellan interna och externa intressenter (se fig 3.3.3.1). Processfokuseringen leder till att stor vikt läggs på organisationell dynamik och mission, vision och kärnvärden betonas alltid. Genom att basera interna och externa processer på det upprättade måldokumentet har man definierat sina affärsområden med värdeord (se kap 4.1), inte funktionalitet. Dessa värdeord speglas sedan i specifika aktiviteter. Exempelvis har SBI en målsättning att skapa en säker arbetsplats och utför således utbildningar och seminarier i säkerhet samt lobbyverksamhet för att förbättra beslutsfattares attityd i denna fråga. Vi anser att detta inifrån-ut perspektiv i utvecklingen av organisationen har starkt bidragit till dess framgångar inom de definierade affärsområdena. Detta kan härledas till att grunden i målsättningarna driver organisationen mot att anskaffa god kompetens och optimera utförda aktiviteter. Genom de regelbundna medlemsundersökningarna är SBI fortfarande måna om att ta medlemmars behov och förslag i beaktning men förändringar i organisationen sker uteslutande under ramen för identiteten och kärnvärdena.

Organisationer i den sydvästra kvadranten bygger successivt upp en extern identitet som är baserad på interna värderingar. Medlemskap i SBI är högt eftertraktat då organisationens varumärke innehar en status som kvalitetsmärke i branschen. Detta är ett tecken på det höga förtroende organisationen har förankrat och byggt upp genom det externa relationsarbetet. SBI antar en tydligare intressentfokusering än de andra organisationerna då man är måna om att skapa, utvärdera och förbättra relationer med såväl medlemmar som media och politiska beslutsfattare. Allmänheten utanför branschen är relativt omedvetna om SBI:s existens men vi menar att ett bredare fokus kan vara kontraproduktivt då organisationen är så starkt branschriktad. SBI utnyttjar istället sitt inflytande i och samarbete med Svenskt Näringsliv för att skapa allmänna relationer och föra övergripande näringslivspolitiska åsikter. Genom att låta interna värderingar definiera inarbetade affärsområden planteras en nischad position i externa intressenters medvetande där kärnvärdena *öppenhet-ansvar-respekt* fungerar både som ett internt ramverk och som externa associationsegenskaper. I SBI:s måldokument finns ett tydligt och unikt erbjudande formulerat och

organisationen har genom kommunikationsmanualer skapat ramverk för hur detta ska förmedlas utåt.

Av naturliga skäl som genomgående upprepats i denna rapport excellerar organisationer i den sydvästra kvadranten i identifiering och utveckling av den interna identiteten. I sitt måldokument definierar SBI sin mission och vision i slagkraftiga anföranden och tillvaratar positiva aspekter i organisationens kultur och kompetenser. Genom att sedan kontinuerligt arbeta med internutbildningar och upprätta tydliga kommunikationspolicys förankras denna identitet både bland anställda och externa intressenter. Delaktighetskänslan som diskuterades i föregående kvadrant är enligt oss ännu mer påtaglig i denna organisation då anställda upprätthåller interna värderingar och organisationens nytta med stolthet. Den starka interna identiteten har exempelvis yttrat sig i självförtroendet att ställa krav på att medlemmar rättar sig efter av organisationen framtagna företagsetiska standarder vilket ytterligare har befast varumärket SBI som ett kvalitetsmärke i branschen.

Vi konstaterar att SBI på relativt kort tid i nuvarande organisationsform har byggt upp den högsta kapaciteten av alla fallorganisationer då de uppvisar högst omsättning, flest antal anställda och en stabil medlemsbas till viss del bestående av stora, internationella företag. Även om den höga kapaciteten har gett organisationen tillåtelse att lägga fokus på långsiktigare frågor enligt tidigare resonemang går det också enligt oss att kreditera den varumärkesorienterade inriktningen för SBI:s framgångar i detta avseende. Det är observerbart att kombinationen av en dynamisk vy på marknaden och ett interaktivt förfarande samt ett intensifierat fokus på den interna identiteten leder till upplyftande av interna kompetenser för processoptimering samt en på marknaden unik prägel som värderingsdrivna. De har därmed skapat möjlighet att locka till sig medlemmar av högre rang som vill associeras med dessa värderingar och förutsättningar för att behålla dessa långsiktigt genom kvalitetssäkrade aktiviteter. Det är lätt att argumentera för att detta resonemang gäller generellt för organisationer i den sydvästra kvadranten då de per definition ska inkludera dessa åtgärder och inställningar i den dagliga verksamheten.

5.2 Orienteringsresan

Följande avsnitt sammanfattar och konkretiserar föregående diskussion i syfte att illustrera och nyansera det som vi har valt att kalla "Orienteringsresan". Orienteringsresan beskriver hur fallorganisationerna transformeras på resan från marknadsorientering till varumärkesorientering i termer av de variabler som behandlats i föregående avsnitt. Kapitlet kommer att presentera en grafisk modell som ska kartlägga möjliga strategiska vägval för NLO:s. Denna modell kommer att utnyttjas vid de rekommendationer som ges till fallorganisationerna (se kap 6) i enlighet med rapportens tredje delsyfte.

En av de tydligaste trenderna som kan identifieras i undersökningsresultatet är det skifte som sker i fallorganisationernas prioriteringar av och resursatsningar på specifika framgångsdimensioner när de går från att vara marknadsorienterade till varumärkesorienterade. Det går därför att dra slutsatser kring direkta framgångsprioriteringars *lämplighet* för olika grad av marknads- kontra varumärkesorientering.

Framgångsdimensionen affärsrelationer prioriteras högst av organisationer i de östra kvadranterna som har en grund i marknadsorienteringen. Lyhördheten innebär att dessa organisationer kan

identifiera specifik efterfrågan från kunder på aktivitetsteman som exempelvis HR-frågor, krishantering eller försäljning och därmed anpassa de relationsskapande aktiviteterna därefter. Arbetet med affärsrelationer lämpar sig således väl för marknadsorienterade organisationer.

Relativ framgång i framgångsdimensionen opinionsbildning tycks öka kraftigt med graden av varumärkesorientering. Detta kan förklaras med det tidigare förda resonemanget att lyckad opinionsbildning kräver hög grad av förtroende och legitimitet som kommer av att bygga upp organisationen med utgångspunkt i interna processer vilket är varumärkesorienteringens mantra. Ingen av fallorganisationerna verkar dock ha nått önskad framgång i denna dimension vilket vi tolkar som att andra aspekter utanför den strategiska orienteringen kan påverka denna dimension positivt.

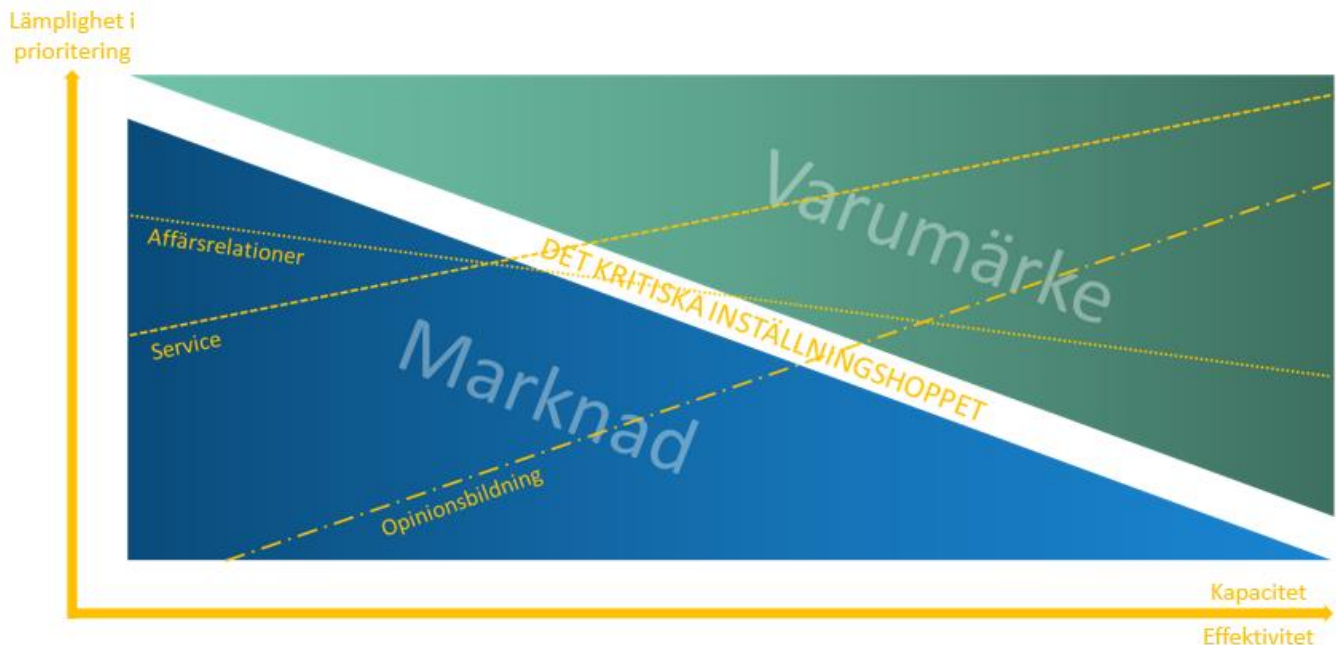
Tidigare argumentation har dragit slutsatsen att varumärkesorienterade organisationer excellerar även i framgångsdimensionen service. Slutsatsen bygger på att varumärkesorienterade organisationer genom att vara process- och kompetensfokuserade kan optimera och kvalitetssäkra serviceaktiviteter. Detta lämnar mindre utrymme till anpassning för specifika kundbehov men leder till långsiktig konkurrenskraft och förtroendebyggande. Prioriteringar och relativ framgång i denna dimension verkar successivt öka med graden av varumärkesorientering i fallorganisationerna.

I resan från marknadsorientering till varumärkesorientering sker per definition ett fokusskifte i de interna processerna från direkt uppfyllande av kundbehov till tillvaratagande av den interna identiteten som innefattas av mission, vision, kultur och kompetenser. I fallorganisationerna ser vi att denna förflyttning leder till att fler och fler aspekter i Gromark och Melins (2011) modell för skillnaderna mellan marknads- och varumärkesorientering (se fig. 3.3.3.1) kan urskiljas under orienteringsresan. Fallorganisationerna applicerar successivt under resans gång ett holistiskt perspektiv på strategier, ett interaktivt förfarande, en dynamisk vy på marknaden och en högre intressentfokusering. Detta leder till högre effektivitet då konkurrenskraft skapas inifrån-ut och fokus läggs på interna processer och samspelet mellan interna och externa intressenter. Undersökningens resultatet visar också en tydlig trend att kapaciteten i termer av omsättning, antal anställda och medlemmar ökar med graden av varumärkesorientering. Detta förklaras delvis av att varumärkesorienteringen ställer högre krav på interna kompetenser och resursspenderande men även av att den bidrar till långsiktig konkurrenskraft som i de relativt mogna fallorganisationerna har yttrat sig i högre kapacitet.

Såväl extern som intern identitet är svår att jämföra och kvantifiera men en viss trend kan ändå identifieras i orienteringsresan. Varumärkesorientering bygger som nämnts på ett högre fokus på tillvaratagandet av den interna identiteten vilket innebär att komponenter som mission, vision, kultur och kompetenser belyses i högre grad och utnyttjas mer effektivt. Detta innebär såklart inte att denna interna identitet inte existerar i marknadsorienterade organisationer, den uppenbara trenden är snarare att varumärkesorienterade organisationer är mer villiga och lämpade för att spendera resurser på att lyfta fram den.

Vi kan slutligen med ovanstående argument i ryggen konstatera att marknadsorienteringen är lämplig för organisationer med relativt små resurser som måste etablera sig genom att skapa snabb, omfattande uppmärksamhet på marknaden. När resursbasen ökar frigörs utrymme för att anta mer långsiktiga strategier och inriktningar, fokusera på missionsuppfyllande åtgärder samt bygga långsiktig konkurrenskraft. Det är således passande att gradvis applicera diverse aspekter i varumärkesorienteringen som i sin fulla tillämpning är komplex och resurskrävande.

Nedanstående modell sammanfattar och illustrerar de tydligaste trenderna vi har identifierat i Orienteringsresan samt vilka möjliga strategiska vägval en NLO står inför med avseende på den strategiska orienteringens påverkan på diskuterade parametrar:



Figur 5.2.1 Orienteringsresan

De båda trianglarna i modellen illustrerar hur en NLO kan nyansera sin strategiska orientering med en viss grad av inriktning mot marknaden och en viss grad mot varumärket. De linjära graferna visar hur lämpligheten i specifika framgångsdimensioner skiftar med orienteringen där exempelvis affärsrelationer går från att vara lämpligast vid full marknadsorientering till minst lämplig vid full varumärkesorientering. Det ska poängteras att vi inte har försökt kvantifiera lämpligheten utan snarare placera framgångsdimensionerna i förhållande till varandra och graferna bör tolkas därefter. Nedanför graferna syns en horisontell axel som visar hur de indirekta framgångsdimensionerna effektivitet och kapacitet ökar med graden av varumärkesorientering enligt ovan beskrivna trender.

Slutligen har vi i modellen valt att förmedla ett för oss påtagligt fenomen som vi kallar "det kritiska inställningshoppet". Detta ska belysa att det krävs en organisationsomvälvande transformation för att övergå från en i botten marknadsorienterad inställning till en varumärkesorienterad. Denna transformation inleds med att inta en uttalad inställning mot att utnyttja varumärket som en strategisk resurs och anta ett internt utvecklingsarbete för att bygga upp och förankra detta.

Vår modell förmedlar en tydlig kartläggning över vilka möjliga strategiska vägval en NLO har med avseende på dess strategiska orientering i enlighet med rapportens tredje delsyfte. Beroende på vilka framgångsdimensioner en NLO vill satsa på kan de utnyttja Orienteringsresan för att aktivt välja vilken strategisk orientering som passar den valda inriktningen bäst. Det bör dock poängteras att likt andra kvalitativa strategimodeller är den förenklad och generaliserad och ska därför inte appliceras svart på vitt utan fungera som ett vägledande ramverk. Modellens validitet och applicerbarhet kommer att diskuteras i kapitel 5.3 och 5.4.

5.3 Kritisk granskning

Överlag anser vi att vårt metodologiska tillvägagångssätt har varit ett effektivt sätt att konkretisera relativt abstrakta ämnen och få fram välmotiverade resultat som lett till att vi kunnat göra trovärdiga och realistiska rekommendationer till våra fallorganisationer (se kap 6). Däremot vill vi genom detta kapitel kritiskt utvärdera undersökningen i sin helhet och belysa eventuella brister i vårt metodologiska förfarande.

Metodik

En bra genomförd och tydligt beskriven metod bidrar till att öka tillförlitligheten i rapporten och vår ingående förhoppning och målsättning var att en oberoende person skulle kunna genomföra samma studie som vår och erhålla samma/liknande resultat. Undersökningen i sin helhet är kvalitativ och stort utrymme har således lämnats för personlig analys och tolkning. Att en oberoende person skulle resonera sig fram till exakt samma resultat vore därmed tämligen osannolikt men enligt oss borde liknande resultat uppstå om samma förhållningssätt, undersökningsfilosofi och metodologiska tillvägagångssätt intas. Trots detta anser vi det nödvändigt och rimligt att belysa några kritiska aspekter berörande undersökningens genomförande och tillförlitlighet.

För att finna deltagare till vår studie använde vi oss utav snöbollsmetoden (se kap 2.3.2). Metoden hjälpte oss att snabbt lokalisera potentiella fallorganisationer men urvalet av dessa skedde relativt godtyckligt med stor inverkan på personlig attraktionskraft samt organisationsrepresentanters tillgänglighet. I viss mån försökte vi finna organisationer med större skillnader för att motverka en alldeles för homogen grupp, men i slutänden var det ändå ovan nämnda faktorer som avgjorde. Om vi idag hade gjort om undersökningen hade vi nog valt ett större urval för att få ett mer mångfacetterat resultat och lagt större vikt och kraft på att välja ut organisationer med större organisatoriska skillnader.

I samtliga organisationer utfördes endast en intervju med en till två respondenter. Samma respondenter besvarade även vår efterföljande enkät. Detta ledde givetvis till att vi fick en relativt personlig och subjektiv bild av organisationen som var baserad på respondentens egen erfarenhet och åsikt. I de fall vi kände att utsagor var missvisande sökte vi även kompletterande kommentarer från andra ansvariga i organisationen. Med facit i hand hade vi istället rekommenderat att intervjua fler personer på samtliga företag och gärna vid olika tidpunkter och på så vis få en mer nyanserad bild av organisationen fångad under en längre tidsperiod.

Då flera av fallorganisationer har sina huvudkontor med ytterst ansvariga i Stockholm har vi tyvärr inte haft möjlighet att samtala med dessa personer, något som troligtvis hade gett en mer insiktsfull och korrekt återgivning av fallorganisationen.

Eftersom intervjuerna var av kvalitativ karaktär använde vi oss av ostrukturerade frågor med öppna svar. Detta ökar tillförlitligheten i det avseendet att vi inte har styrt och påverkat respondenten åt något visst håll. Samtidigt är det svårt att bedöma om en oberoende intervjuare hade fått samma svar som vi, då respondentens utsagor kan ha påverkats av många externa faktorer som dagsform, humör, inställning, personkemi, arbetsbelastning etc. För att minska denna bristande träffsäkerhet i respondenternas utsagor gav vi samtliga fallorganisationer möjlighet att i efterhand ge kommentarer på våra anteckningar från intervjuerna ifall missförstånd hade uppstått eller dåvarande situation

hade förändrats. Då intervjuerna till stor del berörde relativt abstrakta och svårgreppade ämnen tror vi ändå att det var rätt att inta ett kunskapsteoretiskt synsätt i detta moment.

I den deduktiva enkätundersökningen lade vi stor vikt på att tydligt definiera och förklara samtliga frågor för att förenkla och kvalitetssäkra de inkommande svaren. Det här är dock ingen garanti för att svaren är helt korrekta och vi vill gärna nämna att vi upptäckte ett missvisande resultat från SBI:s sida där det visade sig att de hade missuppfattat frågan. Detta rättades givetvis till men risken att övriga respondenter har gjort liknande missuppfattningar kvarstår. I detta moment upptäckte vi även ett tekniskt problem som till viss grad kan ha påverkat resultatet. Det var nämligen inte möjligt att prioritera de direkta dimensionerna lika mycket vilket SIHK gärna ville göra. Därmed fick vi föra in SIHK:s svar manuellt och det är möjligt att övriga fallorganisationer hade velat prioritera dimensioner lika.

Eftersom en av våra fallstudier baserades på vår egen observation av SACC-LA ställde vi höga krav på oss själva att inta ett objektiva perspektiv i denna del. I enlighet med Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) (se kap 2.3.1) kan dock inte utredningsarbetet vara helt objektiva och det bör tas i beaktning vid resultaten från observationsorganisationen SACC-LA. Samtidigt bör inte detta påverka det totala resultatet anmärkningsvärt då våra svar troligtvis har varit mer objektiva än respondenternas utsagor.

Teoretiska begrepp och tolkningar

I vår undersökning har vi stött på abstrakta och förenklade koncept och modeller som krävt omfattande tolkningar från vår sida. Ofta har vi även behövt göra förtydligande definitioner med hjälp av kompletterande källor. I rapporten har vi försökt att redovisa dessa definitioner tydligt och på så vis öka den interna validiteten och förbättra undersökningens giltighet och hållbarhet. Faktum kvarstår dock att risken för feltolkningar av litteraturen från vår sida har varit överhängande under hela den explorativa informationsgenomgången och vi vill därmed poängtera vissa kritiska moment i denna.

Märkesidentitetsmatrisen

Märkesidentitetsmatrisen, bestående av nio, både externa och interna dimensioner av varumärket, skapar utrymme för feltolkningar. För att förstå modellen och göra den användbar var vi tvungna att ta hjälp av kompletterande källor, något som inte behöver försämra dess validitet men som kan skapa en viss diskrepans mot modellskaparens utgångspunkt och egna definitioner.

Brand Orientation Wheel och Orienteringsmatrisen

För att bedöma graden av varumärkesorientering i fallorganisationerna har vi använt oss av *Brand Orientation Wheel's* åtta underliggande dimensioner. Modellen är framtagen för att kvantifiera och mäta graden av det annars så abstrakta begreppet varumärkesorientering. När Gromark och Melin (2011) utnyttjade modellen för att gradera Sveriges 500 största bolag använde de sig av en kvantitativ enkät (se appendix E) där respondenterna fick gradera diverse påstående baserade på de åtta underliggande dimensionerna och genom statistiska metoder viktade de sedan utfallet och kunde på så vis fastställa graden av varumärkesorientering. För att vi kvalitativt skulle kunna bedöma varumärkesorienteringen i våra fallorganisationer var vi tvungna att omformulera dessa påstående till NLO-anpassade frågor samtidigt som utfallet skulle bli likvärdigt. Vårt tillvägagångssätt och resonemang i detta moment kan nu i efterhand kännas tämligen godtyckligt då beslut som togs rörande transformeringen från kvantitativa påstående till kvalitativa frågor, i viss mån baserades på

vår egen magkänsla. Vi vill dock poängtera att vi inför detta moment var djupt pålästa i ämnet och hade god kännedom rörande de underliggande dimensionerna.

Till skillnad från Gromark och Melins undersökning från 2011 där graden av varumärkesorientering i företag uppmättes kvantitativt bedömde vi den strategiska orienteringen kvalitativt med hjälp av *Orienteringsmatrixens* axlar. *Brand Orientation Wheel* användes till insamling av information inom de underliggande dimensionerna för att sedan utnyttja denna information till att placera fallorganisationerna i *Orienteringsmatrixen*. Den här kombinationen av två fristående modeller medför givetvis en risk för felbedömning men genom väl underbyggda argument och givmilt informationsgivande har vi försökt att förbättra validiteten i detta förfarande.

Family of Measures och Framgångsmodellen

Som så många andra modeller har även ramverket "Family of Measures" förenklat en annars oerhört abstrakt och komplex frågeställning. Ramverket är utvecklat för att man med kvantitativa metoder systematiskt ska kunna mäta framgång i en NPO. I vår undersökning utgick vi från detta ramverk när vi skapade vårt kvalitativa bedömningsverktyg *Framgångsmodellen* trots att ramverket i grund och botten är avsett för kvantitativa mätningar. Denna transformation kan och bör kritiserars då ingen tidigare forskning visar dess genomförbarhet.

Ramverket har dessutom kritiserats, inte minst av Sawhill och Williamson (2001) själva, då de menar att mätning av framgång är oerhört unikt och specifikt för den enskilda organisationen och bör således inte generaliseras genom denna typ av ramverk. Deras kritik motiverade dock vårt senare beslut om att, baserat på våra kvalitativa intervjuer, modifiera ramverket ytterligare så det passade vår, till synes relativt homogena, urvalsgrupp. Men faktum kvarstår att *Framgångsmodellens* generalisering och förenkling troligtvis har inneburit en minskad träffsäkerhet och nyansering av fallorganisationernas faktiska framgång.

I efterhand anser vi att för att få ett mer trovärdigt resultat i bedömningen av framgång borde man nog inför varje organisation skräddarsy bedömningsverktyget så det passar deras unika mission och struktur och utan att generalisera. Samtidigt skulle detta vara oerhört resurskrävande och resultaten skulle vara svåra att jämföra. Med utgångspunkt i rapportens övergripande filosofi, den ekumeniska blandningen, där man eftersträvar största möjliga nytta såväl som största möjliga precision tycker vi att *Framgångsmodellen* tydligt illustrerar hur vi har fått kompromissa mellan ett positivistiskt och kunskapsteoretiskt perspektiv. I det avseendet tycker vi att *Framgångsmodellen* uppfyllde en tillräckligt hög grad av analysförmåga men för den positivistiska teoretikern saknas troligtvis en statistisk bevisföring och argumentation för att motivera dess validitet. Då modifieringen var baserad på vårt urvals utsagor vill vi även flagga för *Framgångsmodellens* bristande överförbarhet till övriga NPO:s och möjligtvis även till andra NLO:s som inte deltog i vår studie. Sammanfattningsvis anser vi trots bristande validitet att modellen var mycket effektiv och enkel att operationalisera och vill poängtera dess framtida användbarhet i liknande sammanhang.

Orienteringens påverkan och Orienteringsresan

I kapitel 5.1 diskuterar vi orienteringens påverkan på de interna processerna, den externa bilden samt missionsuppfyllande. Diskussionen är baserad på resultatet från litteraturgenomgången, den strategiska orienteringsbedömningen, våra kvalitativa intervjuer samt den delvis kvantitativa enkätundersökningen. Således har vår diskussion automatiskt samma brister som ovan nämnda moment innehar. För att förbättra diskussionen och de slutsatser vi resonerat oss fram till anser vi

nu i efterhand att vi möjligtvis skulle ha gjort en mer omfattande analys med fler påverkande parametrar eftersom det i viss mån är svårt att helt avgöra om det är orienteringen som har den grundläggande och direkta påverkan. Däremot anser vi att vi genom vår analys har påvisat och belyst intressanta samband som är värdefulla för dagens aktuella forskning inom ämnet.

Genom diskussionen kunde vi resonera oss fram till vår modell *Orienteringsresan* som beskriver hur fallorganisationerna transformeras på resan från marknadsorientering till varumärkesorientering. De skissade graferna bygger till stor del på vår enkätundersökning där vi har försökt att konkretisera fallorganisationernas relativa framgång och prioriteringar avseende *Framgångsmodellens* direkta och indirekta dimensioner. Troligtvis existerar även andra viktiga parametrar som påverkas av transformeringens resan och modellen blir i det avseendet ganska snäv och specifik. Således minskar modellens överförbarhet.

5.4 Applicerbarhet på allmänna NPO:s

Följande kapitel har som syfte att diskutera de framtagna modellernas och de identifierade trendernas applicerbarhet på NPO:s i allmänhet i enlighet med rapportens fjärde delsyfte (se kap 1.2).

Det som definitionsmässigt skiljer en NPO från en FPO är att den drivs av andra incitament än rent finansiella och har således alltid ett övergripande mål som är viktigare än finansiell lönsamhet vilket i sin tur avspeglar sig i att missionen får en alltmer betydande och avgörande roll i den här typen av organisationer. I förlängningen är det således även missionen som markerar olikheter mellan NPO:s. I denna studie undersöks en relativt homogen grupp med liknande missioner vilket har gjort att vi i stora drag har kunnat generalisera och förenkla vårt metodologiska tillvägagångssätt och våra framtagna modeller. I grad med att missionernas komplexitet och variation ökar blir det också svårare att identifiera påverkande parametrar men vi anser trots det att stora delar av vår studie även är applicerbar på övriga NPO:s och vill med det här avsnittet kritiskt värdera samt ge kortfattade förslag på hur våra framtagna modeller kan modifieras och förbättras för att öka överförbarheten.

Strategisk orientering

Att kombinera Brand Orientation Wheel med Orienteringsmatrisen för att kvalitativt bedöma den strategiska orienteringen i NLO:s borde med fördel även kunna appliceras på allmänna NPO:s då metodiken inte påverkas av en varierande mission.

Framgångsmodellen

Framgångsmodellen är baserad på ramverket "Family of Measures" som Sawhill och Williamsson (2001) lyckosamt testade på ett 20-tal NPO:s (se kap 3.4.3). Således har redan Framgångsmodellens ursprung bevisats vara kvantitativt applicerbar på olika NPO:s. Förutom att Framgångsmodellen är av kvalitativ sort är den största skillnaden, jämfört med "Family of Measures", parametern inverkan som har utvecklats till tre NLO-specifika dimensioner. Dessa dimensioner är inte direkt överförbara på övriga NPO:s och för att kunna applicera modellen bör man vid vidare forskning försöka definiera och generalisera de direkta och missionsuppfyllande dimensionerna vilka är specifika för de organisationer som ska studeras. Däremot behöver inte de indirekta dimensionerna modifieras då dessa innehar samma betydelse i samtliga organisationer.

Orienteringsresan

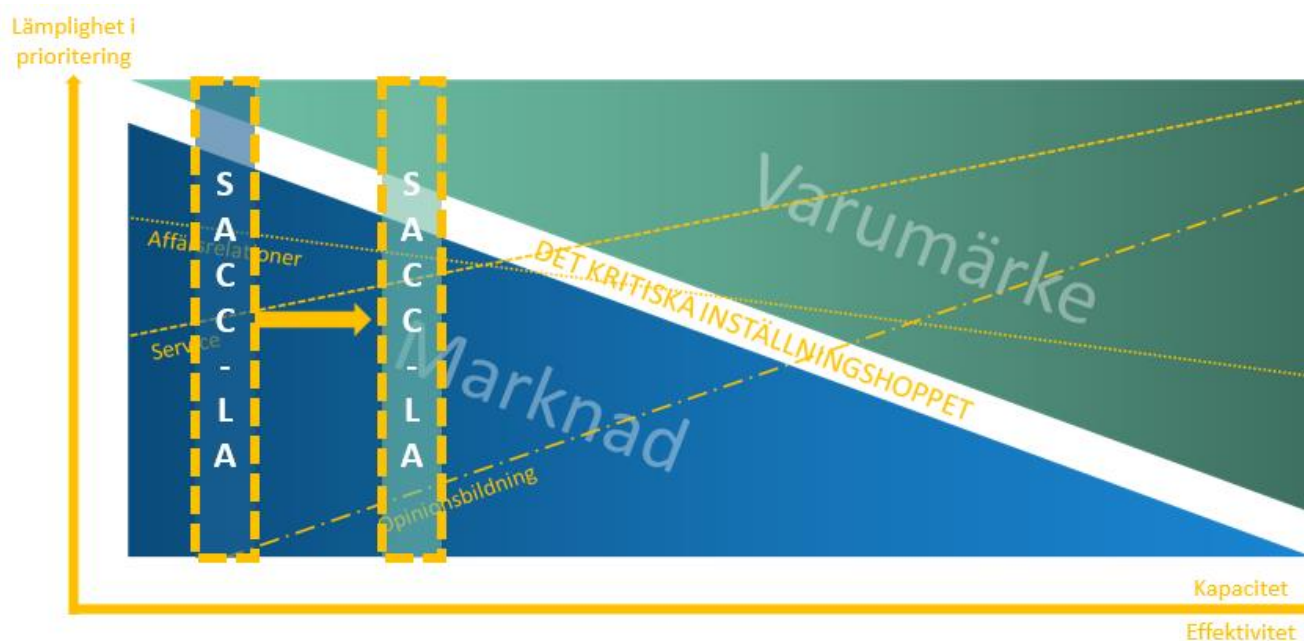
Orienteringsresan är, förenklat beskrivet, ett resultat av den strategiska orienteringsbedömningen och fallorganisationernas framgångsprioriteringar baserade på, den utifrån urvalsgruppen modifierade, Framgångsmodellen. Således borde även grunden till Orienteringsresan vara applicerbar på övriga NPO:s om man byter ut graferna till resultaten från ovan nämnda undersökningar. I takt med att komplexiteten i missionen ökar blir det dock svårare att identifiera dessa generella och påverkande dimensioner framförallt om urvalsgruppens missioner markant skiljer sig åt. Med det sagt tror vi att det krävs en relativt homogen urvalsgrupp där möjlighet för generalisering existerar för att hela vår metodik och resultatpresentation ska vara lyckosam.

6. Rekommendationer

Följande kapitel har som mål att slutföra rapportens tredje delsyfte: Kartlägga möjliga strategiska vägval och ge rekommendationer till fallorganisationerna baserat på deras orientering och framtidsambitioner. Varje avsnitt inleds med en illustration av hur fallorganisationen har placerat sig i Orienteringsresan och hur de enligt våra rekommendationer bör förflytta sig för att uppnå framtida målsättningar. Illustrationen motiveras sedan i textform. Vi vill på så sätt även exemplifiera hur vår modell kan appliceras i praktiken. Rekommendationerna kommer inte att innefatta beskrivningar av hur varje organisation bör operationalisera sin nya strategiska orientering då detta inte är entydigt. Läsaren hänvisas istället till det teoretiska ramverket (kap 3.2-3.3) för operationaliseringsmöjligheter.

SACC-LA

SACC-LA befinner sig idag i den nordöstra kvadranten i Orienteringsmatrisen vilket motsvaras av en fullständig inställning till marknadsorienteringen. De placerar sig således långt till vänster i Orienteringsresan med en blå stapel som symboliserar en marknadsorienterad inställning.

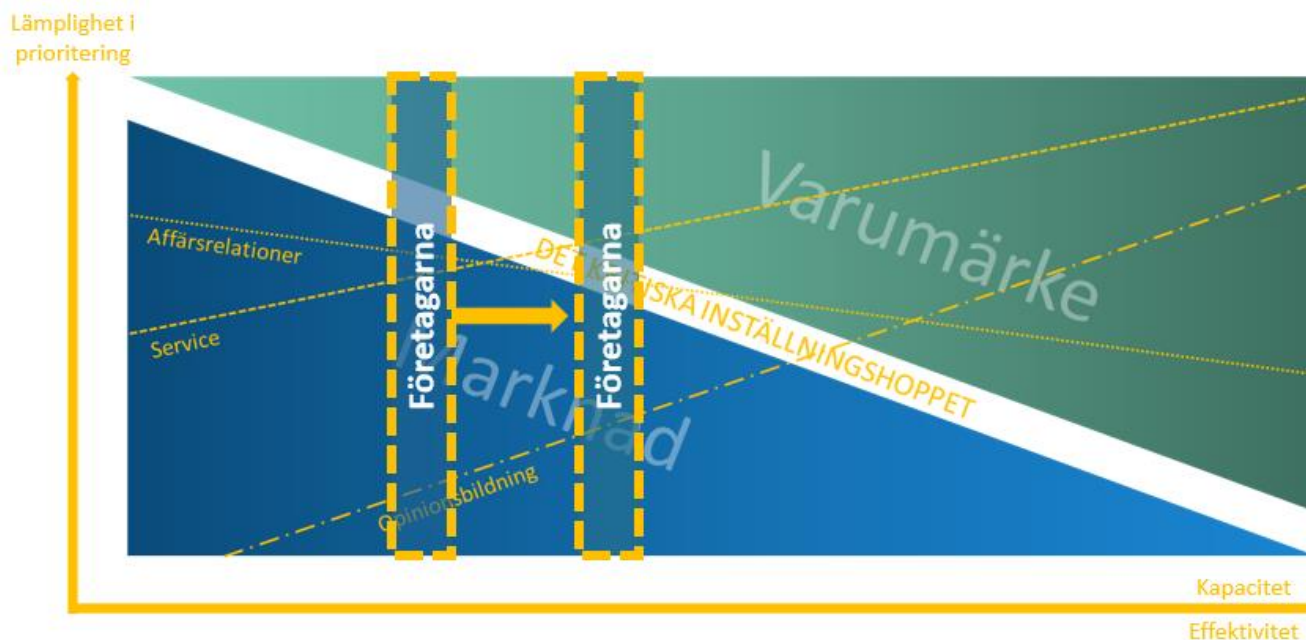


Figur 6.1 SACC-LA i Orienteringsresan.

SACC-LA har redan antagit planer för att påbörja resan mot varumärkesorientering och våra observationer visar att man framförallt vill satsa på att förbättra den interna effektiviteten och utveckla framgångsdimensionen service. Allt detta tyder på att SACC-LA bör genomföra det kritiska inställningshoppet vilket illustreras i bilden genom att färgen på SACC-LA:s stapel byts från blå till grön. Förutsättningarna för att göra detta existerar i organisationen tack vare intentionen men det bör dock göras ett grundläggande analysarbete för att utvärdera vilka resurser som krävs samt om de besitter lämplig intern kompetens för en lyckosam implementering av den nya strategiska orienteringen. Troligtvis finns inte möjlighet att redan imorgon ta till sig alla varumärkesorienteringens aspekter och organisationens resa mot denna kommer vara lång och resurskrävande. Genom att rekommendera organisationen att genomföra det kritiska inställningshoppet vill vi återigen poängtera vikten av att en helt ny strategisk orientering inte kan antas utan att en grundläggande intention förankras i hela organisationen.

Företagarna

Företagarna befinner sig idag i den sydöstra kvadranten i Orienteringsmatrisen vilket motsvaras av en grundläggande inställning till marknadsorienteringen med applicerande av vissa av varumärkesorienteringens principer. De placerar sig således till vänster om mitten i Orienteringsresan med en blå stapel som illustrerar en marknadsorienterad inställning.

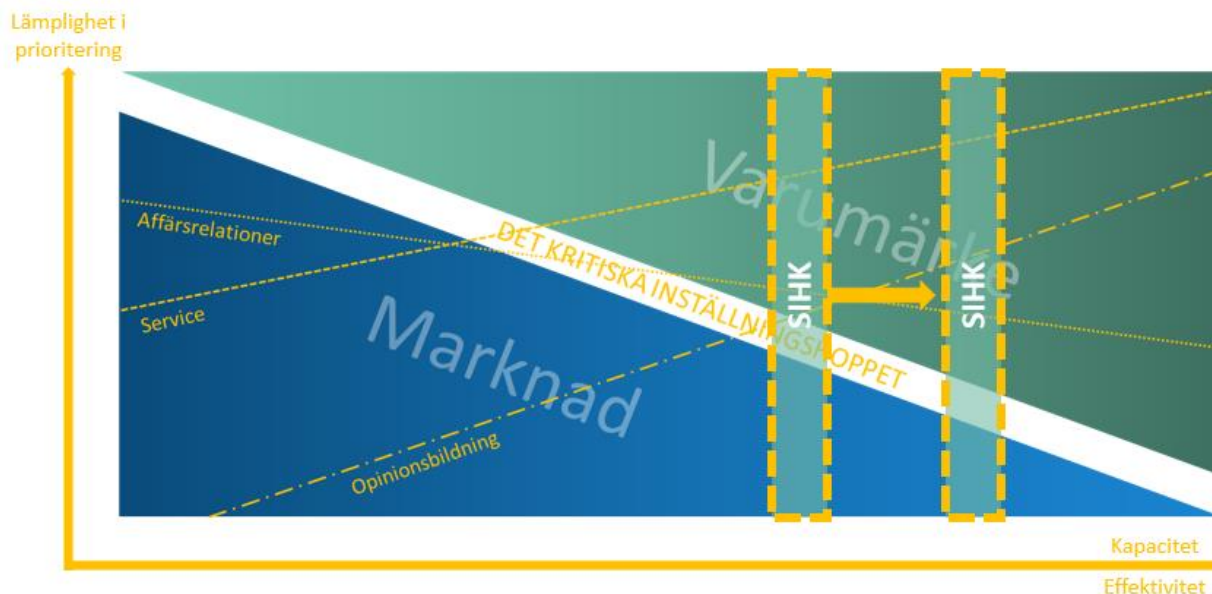


Figur 6.2 Företagarna i Orienteringsresan.

Företagarna har en uttalad önskan att nå större relativ framgång i dimensionerna service och opinionsbildning vilket belyses av deras vilja att spendera mer resurser i framtiden på dessa (se *appendix D*). Organisationen är dock tydlig med att man vill bibehålla högst prioritering på skapandet av affärsrelationer. Med en årlig omsättning på 160 miljoner kronor och 75 anställda anser vi att Företagarna besitter tillräckligt med resurser för att ta till sig fler aspekter av varumärkesorienteringens principer och därmed, enligt tidigare diskussion, uppnå önskat resultat i övriga framgångsdimensioner. Bibehållt fokus på affärsrelationer samt saknaden av ambitioner att förbättra såväl effektivitet och kapacitet innebär dock att vi anser att de inte behöver ta klivet över det kritiska inställningshoppet utan fortsätta med en marknadsorienterad inställning vilket illustreras i att Företagarnas stapel fortsätter att vara blå.

SIHK

SIHK befinner sig idag i den nordvästra kvadranten i Orienteringsmatrisen vilket motsvaras av en grundläggande inställning till varumärkesorienteringen med applicerande av vissa av marknadsorienteringens principer. De placerar sig således till höger om mitten i Orienteringsresan med en grön stapel som symboliserar en varumärkesorienterad inställning.

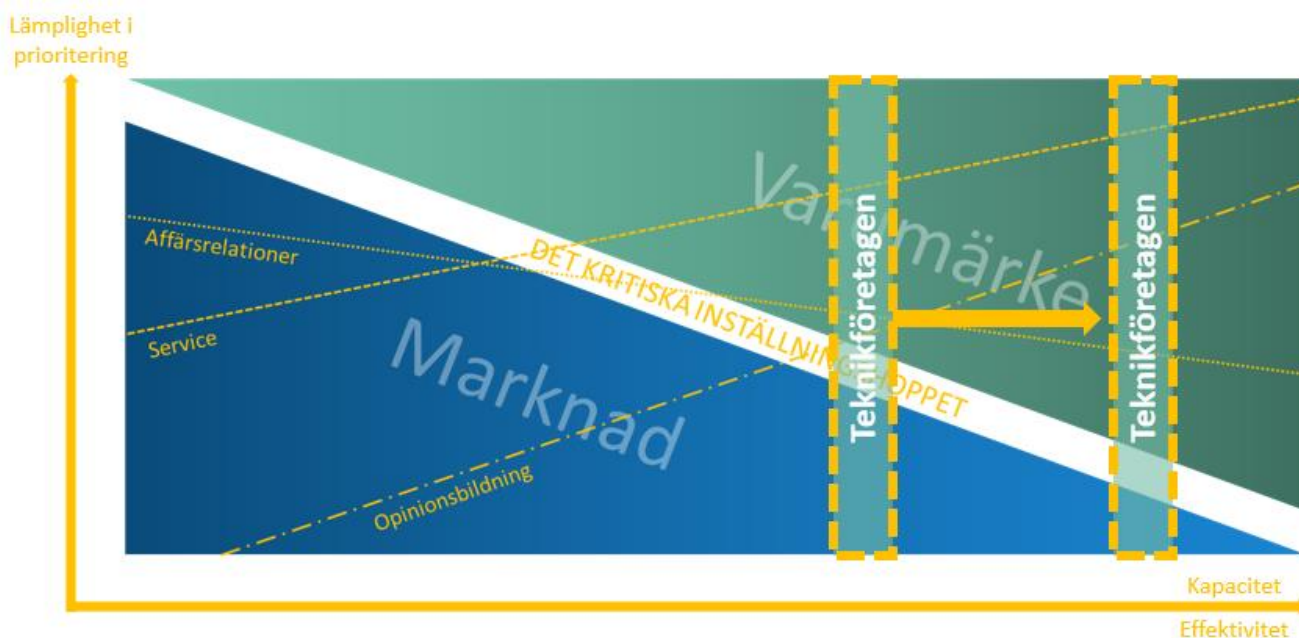


Figur 4.3 SIHK i Orienteringsresan

SIHK önskar först och främst att framöver förbättra den interna effektiviteten och kapaciteten genom ytterligare resursatsningar på dessa dimensioner (se appendix D). Man är även intresserad av att framöver lägga mer resurser på affärsrelationer än på övriga missionsområden: opinionsbildning och service. Satsningen på de interna aspekterna, en relativt konkurrensfri region samt hög organisationell mognadsgrad motiverar ett skifte mot att röra sig åt höger i orienteringsresan men man bör inte resa för långt och missa önskad framgång i skapandet av affärsrelationer. Då organisationen är relativt liten bör man också se till att lämplig kompetens för detta skifte existerar och kan tillvaratas.

Teknikföretagen

Likt SIHK befinner sig Teknikföretagen idag i den nordvästra kvadranten i Orienteringsmatrisen vilket motsvaras av en grundläggande inställning till varumärkesorienteringen med applicerande av vissa av marknadsorienteringens principer. Även de placerar sig således till höger om mitten i Orienteringsresan.

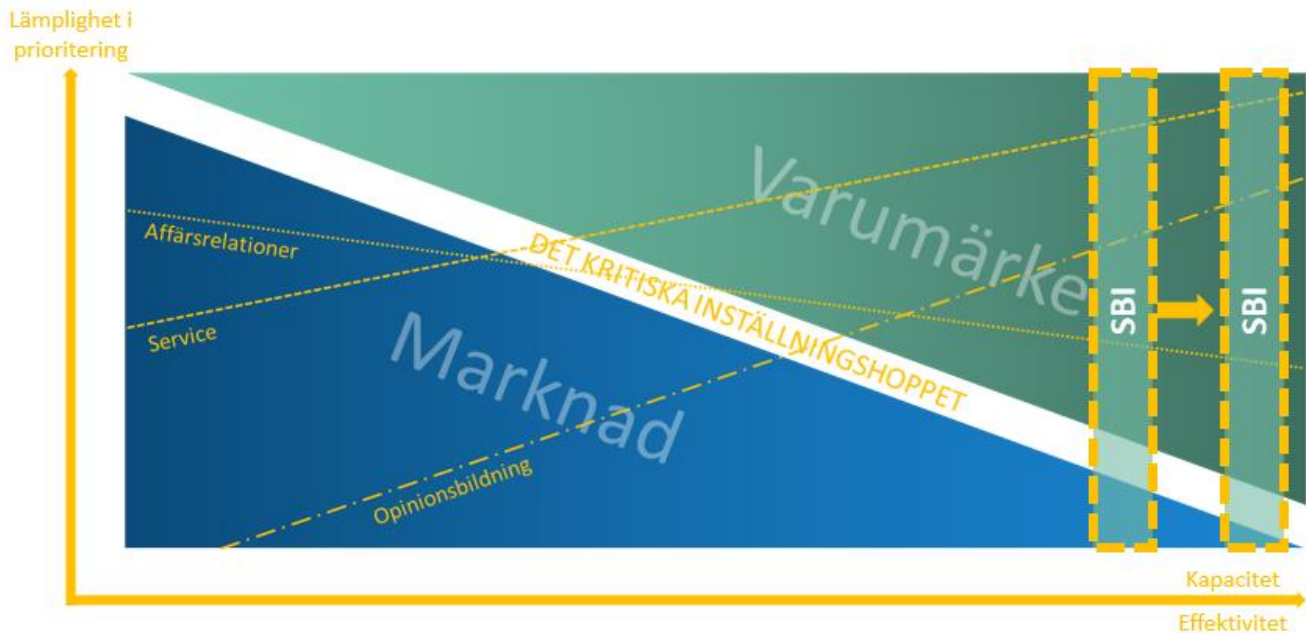


Figur 6.4 Teknikföretagen i Orienteringsresan.

Teknikföretagen uppger en intention att framöver satsa mest resurser på framgångsdimensionerna opinionsbildning och service som även idag är de högst prioriterade dimensionerna. Prioriteringen av affärsrelationer är fortsatt låg och vi anser därför att Teknikföretagen bör applicera en djupare förankring i varumärkesorienteringen och genomföra en mer omfattande förflyttning åt höger i Orienteringsresan. Denna intention finns redan i organisationen då man sedan namnbytet arbetat mot att utnyttja varumärket som en strategisk resurs. Vi anser att Teknikföretagen har tillräcklig kapacitet för att ytterligare strukturera upp och prioritera denna förflyttning. Till skillnad från SIHK anser vi att Teknikföretagen bör arbeta mot att bli fullständigt varumärkesorienterade och har därmed illustrerat detta i modellen genom en längre pil och större förflyttning.

SBI

SBI befinner sig idag i den sydvästra kvadranten i Orienteringsmatrisen vilket motsvaras av en fullständig varumärkesorientering. De placerar sig således långt till höger i orienteringsresan med en grön stapel som symboliserar en varumärkesorienterad inställning.

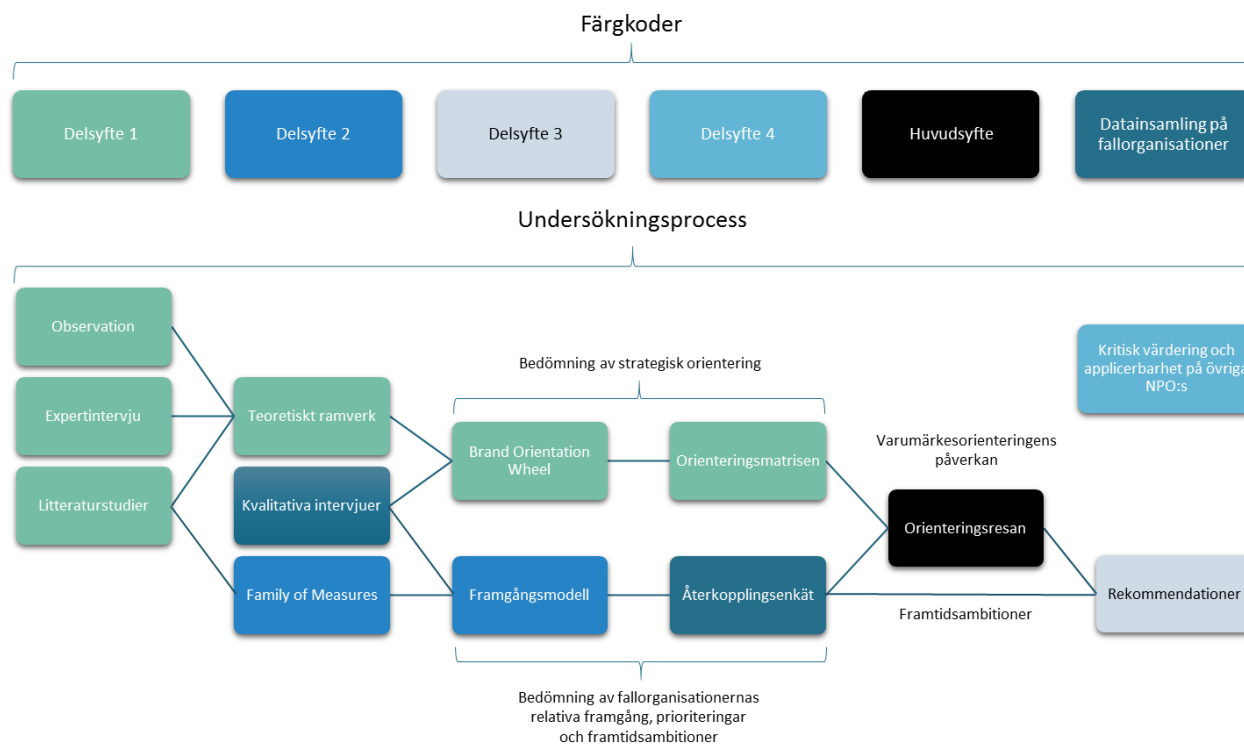


Figur 6.5 SBI i Orienteringsresan

På SBI vill man bibehålla den höga prioriteringen på serviceaktiviteter och opinionsbildning genom att satsa på vidareutveckling av dessa i kombination med en förbättring av den interna effektiviteten (se appendix D). Framgångsdimensionen affärsrelationer kommer även i framtiden att prioriteras lågt. Detta motiverar fortsatta satsningar på operationaliseringen av den nuvarande strategiska orienteringen. För att ytterligare förankra den i organisationen kan dessa satsningar struktureras upp med hjälp av de modeller som presenterats i det teoretiska ramverket (se kap 3.2-3.3).

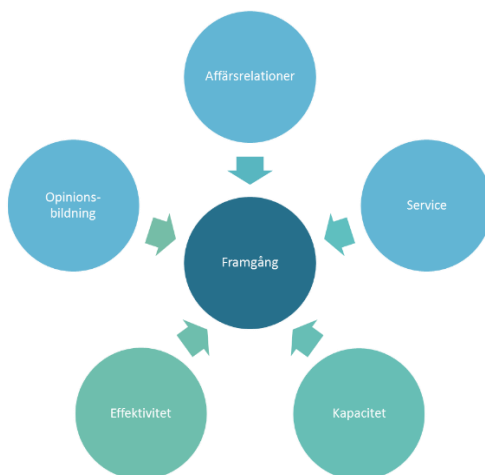
7. Slutsats

Needan följer en konkretisering av de upptäckter och resultat denna studie har genererat kopplat till rapportens huvud- och delsyften. Kapitlet innefattar även ett avsnitt som beskriver de kunskapsbidrag studien har bidragit med till såväl akademien som näringslivet samt hur vidare forskning kan bekräfta och utveckla området.



Figur 7.1 Rapportens undersökningsprocess kopplat till huvud- och delsyften.

Baserat på ramverket "Family of Measures" och våra fallstudier har vi skapat ett kvalitativt bedömningsverktyg för att analysera framgång i icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer (NLO:s) i enlighet med rapportens andra delsyfte (se kap 1.2). Verktyget benämns *Framgångsmodellen* (fig 4.3.4.1) och innefattar tre direkta, missionsuppfyllande dimensioner (service, affärsrelationer och opinionsbildning) samt två indirekta, stödjande dimensioner (effektivitet och kapacitet).

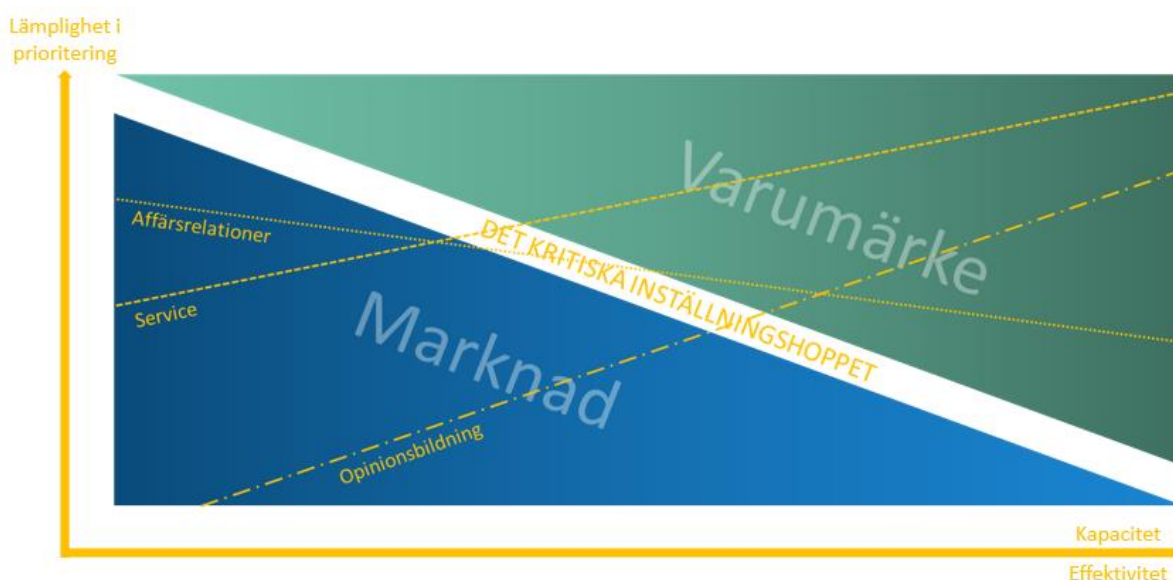


Figur 7.2 Framgångsmodellen.

Genom att utnyttja Framgångsmodellen har vi tagit fram en återkopplingsenkät (se appendix C) och därigenom kunnat uppskatta fallorganisationernas relativa framgång, prioriteringar och framtidsambitioner (se kap 4.4). Graden av varumärkesorientering i fallorganisationerna har uppmätts med hjälp av Brand Orientation Wheel (fig 3.3.4.2) och har modellanpassats till Orienteringsmatrisen (fig 4.2.2.1-4.2.2.5). Detta resultat har sedan ställts mot resultatet från återkopplingsenkäten för att finna trender i hur varumärkesorientering påverkar NLO:s (se kap 5.1-5.2) i enlighet med rapportens huvudsyfte (se kap 1.2). De tydligaste trenderna var:

- I de direkta framgångsdimensionerna minskade lämpligheten för skapandet av affärsrelationer med graden av varumärkesorientering. Däremot identifierades en tydlig ökning av lämpligheten för service och opinionsbildning i varumärkesorienterade organisationer.
- De indirekta framgångsdimensionerna effektivitet och kapacitet förbättras med graden av varumärkesorientering.
- Varumärkesorienteringen är betydligt mer komplex än marknadsorienteringen och kräver stora resurser och interna kompetenser för lyckosam implementering.

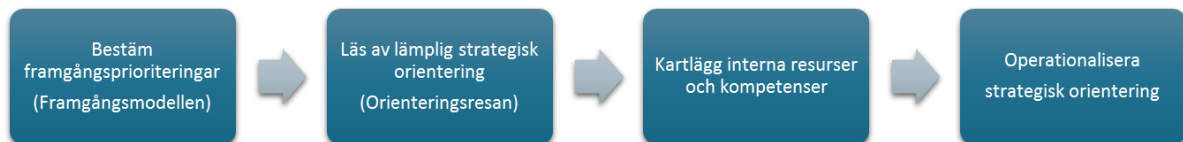
Trenderna sammanfattades och illustrerades i *Orienteringsresan* som kan användas för att kartlägga möjliga strategiska vägval för NLO:s med avseende på deras strategiska orientering. Detta demonstreras genom att ge fallorganisationerna rekommendationer för skiften i deras strategiska orienteringar baserat på nuvarande orientering och framtidsambitioner (se kap 6) i enlighet med rapportens tredje delsyfte (se kap 1.2). Rekommendationerna visar att det oftast är lämpligt med ett skifte i strategisk orientering mot att tillvarata fler av varumärkesorienteringens principer men att karaktären och implementeringen av detta skifte skiljer sig från fall till fall. I *Orienteringsresan* har vi även identifierat och illustrerat det s.k. *kritiska inställningshoppet* för att betona vikten av organisationens grundläggande inställning till den orientering som förespråkas.



Figur 7.3 Orienteringsresan.

I denna rapport har vi konsekvent konstaterat att den strategiska orienteringen är ett aktivt val som yttrar sig i den inställning och de aktiviteter en organisation väljer att utföra. Beroende på vilka

framgångsdimensioner en NLO vill satsa på kan de utnyttja Orienteringsresan för att aktivt välja vilken strategisk orientering som passar den valda inriktningen bäst. Detta val kan operationaliseras genom att utnyttja de modeller som presenterats i det teoretiska ramverket (se kap 3). Innan valet görs bör dock organisationen undersöka huruvida lämpliga interna resurser och kompetenser existerar för effektiv implementering och man bör ha i åtanke att en hög grad av varumärkesorientering innebär en högre grad av komplexitet i interna processer. Den strategiska processen för val av orienteringen kan slutligen illustreras enligt följande:



Figur 7.4 Den strategiska processen för val av orientering.

Som konstaterats i kap 5.4, i enlighet med rapportens fjärde delsyfte, kan Orienteringsresan utnyttjas även av allmänna NPO:s. De direkta framgångsdimensionerna behöver dock modifieras till den specifika organisationens mission och en ny undersökning för att identifiera aktuella trender behöver utföras. De indirekta dimensionerna är oberoende av missionen och bör följa samma trender oavsett organisationstyp.

7.1 Kunskapsbidrag

Vi anser att denna rapport har förmedlat följande kunskapsbidrag till akademien och näringslivet:

- Vi har visat att man med fördel kan kombinera de två erkända modellerna Brand Orientation Wheel och Orienteringsmatrisen för att först bedöma graden av varumärkesorientering i en organisation och sedan illustrera den för kvalitativa jämförelser. Denna lärdom är användbar vid fortsatt akademisk forskning av kvalitativ sort inom området.
- Genom en omfattande litteraturstudie samt praktikfall har vi tagit fram en modell som kvalitativt kan generalisera de olika dimensionerna för framgång i NLO:s. Processen vi har använt oss av är tydligt redovisade och kan appliceras vid andra liknande akademiska projekt där man finner svårighet att bedöma abstrakta aspekter som exempelvis missionsuppfyllande. Framgångsmodellen är applicerbar på andra organisationstyper men kräver modifiering enligt tidigare resonemang (kap 5.4).
- Rapportens resultat och diskussion har bidragit till ytterligare motiv för varför organisationer som inte drivs av finansiella intressen kan bli mer varumärkesorienterade samt hur och när de bör göra detta skifte. Som presenterades i bakgrunden har dessa motiv inte alltid varit helt tydliga och resultatet visar att dessa organisationer kan lägga mer fokus på den varumärkesuppbyggnadsprocessen och inkludera detta i den dagliga verksamheten för att påverka sin framgångsprioritering.
- NPO:s i allmänhet och NLO:s i synnerhet kan utnyttja Orienteringsresan för att kartlägga vilka möjliga strategiska orienteringar som finns tillgängliga och hur de påverkar de direkta framgångsdimensionernas lämplighet samt förbättrar de indirekta dimensionerna. Rapportens teoretiska ramverk bidrar därefter till hur dessa orienteringar kan

operationaliseras och organisationer kan därigenom ta ett aktivt beslut för hur man vill utvecklas med ett långsiktigt perspektiv.

7.2 Vidare forskningsmöjligheter

Denna studie har varit tidsbegränsad i det avseende att vi (förutom med SACC-LA) endast har haft möjlighet att intervjua och utvärdera organisationers strategiska orientering och framgångsprioriteringar i en specifik tidpunkt. För att bekräfta och validera resultatet och vidare utvärdera varumärkesorienteringens påverkan hade det därför varit intressant att följa ett antal organisationer under ett längre tidsperspektiv, speciellt om dessa organisationer befinner sig i ett skifte av strategisk orientering. På så sätt kan man praktiskt bevisa de teoretiska resultat som presenterats i denna studie genom att utvärdera hur våra framgångsdimensioner påverkas av orienteringsskiftet.

Rapporten har även varit avgränsad mot att undersöka en relativt homogen typ av fallorganisationer, nämligen NLO:s. Det finns således utrymme att utnyttja studiens tillvägagångssätt för att bredda undersökningens resultat till övriga segment inom den tredje sektorn (se fig 1.3.1). Detta är relevant eftersom en del av våra framtagna modeller, exempelvis Framgångsmodellen, inte är direkt applicerbara på andra typer av organisationer utan måste modifieras efter dessas missionsanföranden och dagliga verksamhet. Varumärkesforskningen i den tredje sektorn befinner sig fortfarande i ett relativt tidigt stadium och denna rapport kan tillsammans med andra publikationer fungera som stöd vid vidare forskning kring varumärkens applicering i organisationer inom denna sektor.

Denna studie antar ett kvalitativt angreppssätt med djupare analyser av ett explorativt urval av fallorganisationer. Vi anser dock att det finns möjlighet att utnyttja modifierade och framtagna modeller för att utföra en helt kvantitativ och deduktiv studie med statistiska analyser på ett större urval av fallorganisationer. En sådan studie skulle förhoppningsvis ytterligare validera de resultat som har uppkommit i denna rapport. De fallorganisationer som deltar i studien måste dock utgöra ett relativt homogent urval för att modellerna ska kunna generaliseras över hela undersökningen. En kvantitativ studie kan även i förlängningen leda till framtagandet av scorecards med relevanta KPI:s för att organisationer i den tredje sektorn ska kunna följa upp och utvärdera sina ansträngningar att applicera en viss strategisk orientering.

Referenser

- Aaker, D., 1991. *Managing Brand Equity*. s.l.:Free Press.
- Ahrne, G. & Svensson, P., 2011. *Handbok i kvalitativa metoder*. s.l.:Liber.
- Baumgarth, C., 2009. Brand orientation of museums: Model and empirical results. *International Journal of Arts Management*, 11(3), p. 30–85.
- Bureau, J. R., 1981. *Brand Management: Planning and Control*. s.l.:MacMillan Publishers Limited.
- Business Dictionary, 2014. *Core Values*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.businessdictionary.com/definition/core-values.html>
[Hämtad 13 november 2014].
- Cherryholmes, C., 1988. *Power and Criticism: Poststructural Investigations in Education (Advances in Contemporary Educational Thought)*. 1 ed. Hardcover: Teachers College Press.
- Dahlqvist, U. & Melin, F., 2010. *Varumärken i offentlig tjänst*. 1 ed. Malmö: Liber.
- De Swaan Arons, M., 2011. *How Brands Were Born: A Brief History of Modern Marketing*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2011/10/how-brands-were-born-a-brief-history-of-modern-marketing/246012/>
[Hämtad 13 november 2014].
- Dingwall, R., 1997. Accounts, interviews and observations. In: G. Miller & R. Dingwall, eds. *Context and Method in Qualitative Research*. London: Sage.
- Ejvegård, R., 2002. *Vetenskaplig metod för projektarbete*. 2 ed. s.l.:Studentlitteratur.
- Ericsson, C. & Holmblad, G., 2013. *A Typology of Brand Orientation - A case study of corporate brand management*, Lund: Lund Univeristy: Department of Business Administration.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., 2011. *Att utreda, forska och rapportera*. s.l.:Författarna och Libris.
- Evans, J. & Bridson, K., 2004. The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(8), pp. 403-11.
- Foster, D., 2011. *ISO 10668 and brand valuations: a summary*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.ipvalue-site.com/index.php/2011/03/16/iso-10668-and-brand-valuations-a-summary/>
[Hämtad 13 november 2014].
- Gatignon, H. & Xuereb, J. M., 1997. *Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance*, Paris: INSEAD, France.
- Geller, L., 2012. *Why a Brand Matters*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.forbes.com/sites/loisgeller/2012/05/23/a-brand-is-a-specialized/>
[Hämtad 13 november 2014].

- Glaser, B. & Strauss, A., 1967. *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Grobman, G. M., 2008. *The Nonprofit Handbook: Everything You Need to Know to Start and Run Your Nonprofit Organization*. s.l.:White Hat Communications.
- Gromark, J., 2014. *Expertintervju* [Interview] (10 oktober 2014).
- Gromark, J. & Melin, F., 2011. The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Business Research*, 66(5), pp. 13-20.
- Gromark, J. & Melin, F., 2013. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), pp. 1099-1123.
- Haigh, D., 2011. *Editorial - by David Haigh on the history of Brand Valuation*. [Online]
Tillgänglig på: http://www.brandfinance.com/knowledge_centre/stories/editorial---by-david-haigh-on-the-history-of-brand-valuation
[Hämtad 13 november 2014].
- Hankinson, P., 2000. Brand Orientation in Charity Organisations: Quality Research into Key Charity Sectors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(3), pp. 207-219.
- Hankinson, P., 2001. Brand Orientation in the Charity Sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), pp. 231-242.
- Helmig, B., Jegers, M. & Lapsley, I., 2004. Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), pp. 101-116.
- Hom, E. J., 2013. *What is a Vision Statement?*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>
[Hämtad 13 november 2014].
- Jakobsson, U., 2011. *Forskningens termer och begrepp - en ordbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Jerkedal, Å., 2010. *Utvärdering - Steg för Steg*. 4 ed. s.l.:Norstedts Juridik.
- Kapferer, J.-N., 1992. *Strategic Brand Management*. s.l.:Koran Page Publishers.
- Kapferer, J.-N., 2012. *The New Strategic Brand Management - Advanced Insights and Strategic Thinking*. 5th ed. s.l.:Kogan Page LTD.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1-18.
- Kotler, P. & Keller, K., 2011. *Marketing Management*. 4th ed. s.l.:Prentice Hall.
- Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s.l.:Studentlitteratur.
- Landa, R., 2005. *Designing Brand Experience: Creating Powerful Integrated Brand Solutions*. s.l.:Cengage Learning.

- Lee, M., 2008. *The Definition of a Strong Brand*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.istockanalyst.com/article/viewarticle/articleid/2519434>
[Hämtad 13 november 2014].
- MBA Briefs Concept Definitions, 2014. *What is corporate mission?*. [Online]
Tillgänglig på: http://www.mbabrief.com/what_is_corporate_mission.asp
[Hämtad 13 november 2014].
- Melin, F., 1999. *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A., 2003. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Edinburgh: Financial Times Prentice Hall.
- Narver, J. C. & Slater, S. F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-34.
- Noble, C. H., Sinha, R. K. & Kumar, A., 2002. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), p. 25–39.
- Olsson, H. & Sörensen, S., 2011. *Forskningsprocessen : kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3 ed. s.l.:Liber.
- Quarter, J., Mook, L. & Richmond, B. J., 2003. *What counts: Social accounting for nonprofits and cooperatives*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sawhill, J. C. & Williamson, D., 2001. *Measuring what matters in nonprofits*. [Online]
Tillgänglig på:
http://www.mckinsey.com/insights/social_sector/measuring_what_matters_in_nonprofits
[Hämtad 13 november 2014].
- Saxton, J., 1994. A Strong Charity Brand Comes from Strong Beliefs and Values. *The Journal of Brand Management*, 2(4), p. 211–220.
- Skok, M., 2013. *4 Steps To Building A Compelling Value Proposition*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.forbes.com/sites/michaelskok/2013/06/14/4-steps-to-building-a-compelling-value-proposition/>
[Hämtad 13 november 2014].
- Spradley, J. P., 1979. *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Theuvsen, L., 2004. Doing Better while doing good: Motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit organizations*, 15(2).
- Thomsson, H., 2002. *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Tjora, A., 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 1:1 ed. s.l.:Gyldendal Norsk Forlag.

Torres, L. & Pina, V., 2003. Accounting for accountability and management in NPOS. A comparative study of four countries: Canada, The United Kingdom, The USA and Spain. *Financial accountability & management*, 19(3), pp. 265-285.

Urde, M., 1997. *Märkesorientering: Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Lund: Lund University Press.

Urde, M., 1999. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources.. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), p. 117-134.

Urde, M., 2013. The Corporate Brand Identity Matrix. *Journal of Brand Management: Special*.

Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B., 2013. Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), pp. 13-20.

Widerberg, K., 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*. s.l.:Studentlitteratur.

Appendix

A. Intervjuunderlag expertintervju

Följande underlag togs fram i samband med expertintervjun med Johan Gromark 2014-10-10.

Frågorna har som uppgift att bidra med djupare förståelse för de koncept Gromark har forskat kring med fokus på varumärkesorientering, brand orientation index och varumärkesorientering i icke-vinstdrivande organisationer. Intervjun var av öppen karaktär och svaren på många av de fördefinierade frågorna ledde till följdfrågor och bred diskussion.

Intervjun inleddes med en presentation av oss själva samt övergripande information om studiens omfattning. Därefter ställdes följande frågor:

Allmänt om varumärkesorientering

1. Varför är varumärkesorientering viktigt i dagens näringsliv?
2. Vad innebär det i praktiken att ett företag är varumärkesorienterat?
 - a) Vilka aktiviteter bör man fokusera på och varför? Ge exempel
3. Vilka aktiviteter främjar varumärkesorientering mest och varför?
4. Om ett företag inte är varumärkesorienterat, vad finns det för andra utgångspunkter?
 - a) Vad innebär dessa?
 - b) Finns det några alternativ som fungerar lika väl?
5. Kan varumärkesorientering ha negativa effekter på olika typer av företag?
6. Kan varumärkestänk appliceras på organisationer utan finansiella mål? Hur kan det bidra till framgång?

Brand Orientation Index

7. Varför var det intressant att ta fram ett index för varumärkesorientering?
8. Hur är indexet uppbyggt och hur motiveras dess validitet?
9. Hur skulle vi i praktiken gå till väga för att testa indexet på ett företag imorgon?
10. Kan det uppstå diskrepans i undersökningsresultat då företag antar andra orienteringar men ändå är framgångsrika?

Brand Orientation Index i icke-vinstdrivande organisationer

11. Vi vill bygga vidare på er forskning och applicera ert framtagna index på icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer. Anser du att vi behöver anpassa er modell till att fungera på dessa organisationer? Isåfall, hur?
12. Kommer aktiviteter som bidrar till högt brand orientation index i näringslivet göra det i NPOs också?
 - a) Hur motiverar vi detta?

13. Då NPO:s inte mäter framgång i finansiella resultat kan det vara svårt att korrelera ett framtaget index med organisationell framgång. Hur skulle du föreslå att vi kommer till rätta med detta problem?

Tips & Råd

14. Då vi gör kvalitativa intervjuer hos icke-vinstdrivande näringslivsorganisationer vill vi helst undvika att nämna begrepp som kan skapa associationer till varumärkesarbete då man ofta inte använder dessa termer i denna typ av organisationer. Hur kan vi gå till väga för att skapa ett ramverk som kan utreda varumärkesorienteringsgrad utan att skapa associationer som kan snedvrider intervjuobjektens inställning till frågorna?

B. Intervjuunderlag fallorganisationer

Följande intervjuunderlag användes vid de fokuserade intervjuerna (se kap 2.3.3) och är en modifierad version av det som användes vid djupintervjun. Syftet med intervjuerna var att bilda oss en uppfattning kring hur fallorganisationerna mätte och bedömde sin framgång samt att mäta vilken grad av varumärkesorientering de applicerade. Då intervjuerna var av kvalitativ karaktär och frågorna ledde till öppna diskussioner kommer intervjuvaren inte att publiceras här.

Frågorna är uppdelade i tre kategorier: Allmänt om organisationen, framgång och varumärkesorientering. I den första kategorin ville vi skapa en allmän uppfattning kring organisationernas dagliga verksamhet och varumärkesarbete. I framgångskategorin ville vi identifiera om Sawhill och Williamsons (se kap 3.4.3) framgångsmodell överensstämde med dessa organisationer och hur de delade upp parametern *inverkan* i denna modell.

Varumärkesorienteringskategorin utgick från Gromark & Melins modell för varumärkesorienteringens åtta underliggande dimensioner (se fig 3.3.4.2) och består av kvalitativa frågor som ska sammanfatta de kvantitativa påståendena som dessa forskare använde i sin undersökningsenkät (se appendix E).

Intervjuerna inleddes med en presentation av oss själva samt övergripande information om studiens omfattning. Därefter utgick vi från nedanstående frågeunderlag:

Allmänt om organisationen

1. Vad är syftet med er organisation?
2. Vad är er mission? Kärnvärden?
3. Vad står ert varumärke för?
4. Hur många medlemmar har ni?
5. Vilka är er viktigaste medlemmar?
6. Hur arbetar ni aktivt med att få in nya medlemmar?

Framgång

7. Skulle du säga att ni är en framgångsrik organisation?
 - a) Varför?
 - b) Varför inte?
8. Vad är framgång för er?
 - a) Hur har ni kommit fram till de delarna?
9. Hur bedömer ni framgång?
 - a) Hur går det till i praktiken?
10. Hur och vad använder ni era bedömningar till i organisationen?
11. Anser ni att era mått besitter hög validitet (mäter det de ska mäta)? Är realistiska?

Om de har missat någon av följande punkt av aktivitet, kapacitet och inverkan fråga följande frågor.

12. Ni har aldrig funderat på att bedöma *aktivitet/kapacitet/inverkan*?

Om de inte har funderat på det

- a) Varför bestämde ni er för att inte bedöma det?

Varumärkesorientering

Inställning

13. Tror ni att ert varumärke har inflytande på er framgång? Varför? Varför inte?
14. Anser ni att ert varumärke är en av era mest vitala tillgångar?

Implementering

15. Anser du att era anställda är väl medvetna vad ert varumärke och era kärnvärden står för?
 - a) Hur arbetar ledningen aktivt med den upplärningen?

Operationell utveckling

16. Applicerar ni era kärnvärden som ledande princip för extern och intern kommunikation?
17. Applicerar ni era kärnvärde när ni utvecklar er organisation?

Relationer

18. Använder ni aktivt ert varumärke för att skapa förhållande med kunder/medlemmar och andra intressenter såsom media och allmänheten?

Identitetsutveckling och skydd

19. Hur många varumärken har ni registrerat? Vilka?
20. Har ni en strategi för varje enskilt varumärkes identitet och positionering?

Mål och uppföljning

21. Sätter ni mål för er varumärkesstrategi och utvärdera ni om ni har uppnått det målen eller inte?
 - a) (Om ja – Nämn några mål ni har?)

Ansvar och roller

22. Finns det någon individ/(er) som har tydligt ansvar för varumärket i er organisation?

Ledningens engagemang

23. Tar ledningen strategiska beslut rörande varumärken?

Allmänt

24. Får vi lov att återkomma med ytterligare frågor vid ett senare tillfälle?

C. Återkopplingsenkät

Följande enkät besvarades av de personer i fallstudieorganisationerna som var objekt för djupintervjuer och fokuserade intervjuer. Enkäten har som syfte att bidra med kompletterande information kring fallorganisationernas dagliga arbete med utgångspunkt i framtagna framgångsmodell (se fig 4.3.4.1).

Enkäten skickades ut i form av ett Google-formulär. En grafik över enkätsvaren följer i appendix D.

Enkätunderlag:

Namn på organisation: _____

När startade er organisation?: _____

Vår mission är: _____

En organisations mission beskriver det övergripande syftet med organisationen

Våra kärnvärden är: _____

En organisations kärnvärden kan definieras som en uppsättning av principer som vägleder organisationens interna beteende och dess externa relationer

Antal medlemmar: _____

Våra medlemmar är:

1. Företag
2. Privatpersoner
3. Både företag och privatpersoner

Vilken region är ni aktiva inom? _____

Antal anställda: _____

Årlig omsättning: _____

Har ni några direkta konkurrenter: JA/NEJ

Om ja

Ge exempel: _____

Vi arbetar med politisk lobbying: JA/NEJ

Politisk lobbying innebär att organisationen försöker påverka politiska beslut och skapa opinion kring olika sakfrågor

Om ja

Ge exempel på hur ni arbetar med politisk lobbying: _____

Hur bestämmer ni vilka sakfrågor ni ska driva?: _____

Hur mycket resurser anser ni att ni lägger på politisk lobbying? (1= Lite resurser, 5 = Stora resurser). *Med resurser menas tid och pengar*

1 2 3 4 5

Hur framgångsrika anser ni att ni är inom politisk lobbying (1= Inte alls framgångsrika, 5 = Mycket framgångsrika):

1 2 3 4 5

Vi anordnar aktiviteter för att främja och skapa affärsrelationer: JA/NEJ

Exempel på aktiviteter kan vara olika former av nätverksträffar och mingelevent där medlemmar kan träffas och knyta kontakter

Om ja

Vilka typer av aktiviteter anordnar ni? Ge exempel: _____

Ungefär hur många aktiviteter anordnar ni per år? _____

Hur mycket resurser anser ni att ni lägger på att främja och skapa affärsrelationer (1= Lite resurser, 5 = Stora resurser). *Med resurser menas tid och pengar*

1 2 3 4 5

Hur framgångsrika anser ni att ni är på främja och skapa affärsrelationer (1= Inte alls framgångsrika, 5 = Mycket framgångsrika):

1 2 3 4 5

Vi erbjuder våra medlemmar olika typer av företagservice: JA/NEJ

Exempel på företagservice kan vara juridisk rådgivning, utbildning, kontaktförmedlare, arbetsgivaravtal etc.

Om ja

Vad erbjuder ni? _____

Hur mycket resurser anser ni att ni lägger på företagservice (1= Lite resurser, 5 = Stora resurser). *Med resurser menas tid och pengar*

1 2 3 4 5

Hur framgångsrika anser ni att ni är på företagservice (1= Inte alls framgångsrika, 5 = Mycket framgångsrika):

1 2 3 4 5

Huvuddelen av våra intäkter kommer från:

1. Medlemsintäkter
2. Företagservice
3. Aktiviteter för att främja och skapa affärsrelationer
4. Sponsorer
5. Bidrag

6. Annat: _____

Hur mycket resurser anser ni att ni lägger på att generera intäkter (1= Lite resurser, 5 = Stora resurser). *Med resurser menas tid och pengar*

1 2 3 4 5

Hur framgångsrika anser ni att ni är på anskaffa kapital (1= Inte alls framgångsrika, 5 = Mycket framgångsrika):

1 2 3 4 5

Hur mycket resurser anser ni att ni lägger på att effektivisera er organisation (1= Lite resurser, 5 = Stora resurser)

1 2 3 4 5

Hur framgångsrika anser ni är på att använda era tillgängliga resurser på ett effektivt sätt (1= Inte alls framgångsrika, 5 = Mycket framgångsrika):

1 2 3 4 5

Vi prioriterar: (Rangordna ett till tre, där ett är högst och tre är lägst)

- Aktiviteter för att främja och skapa affärsrelationer
- Företagsservice
- Politisk lobbying

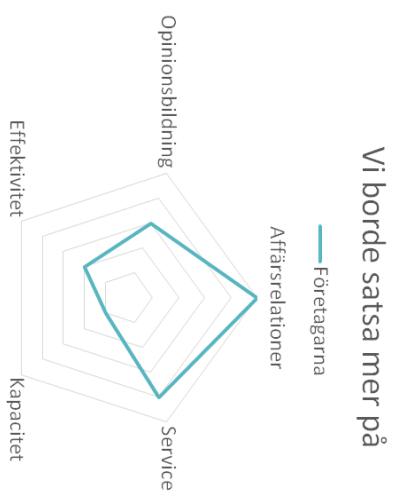
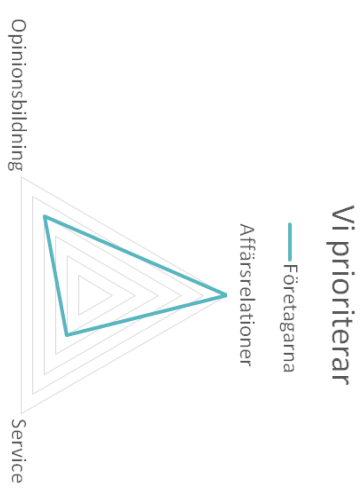
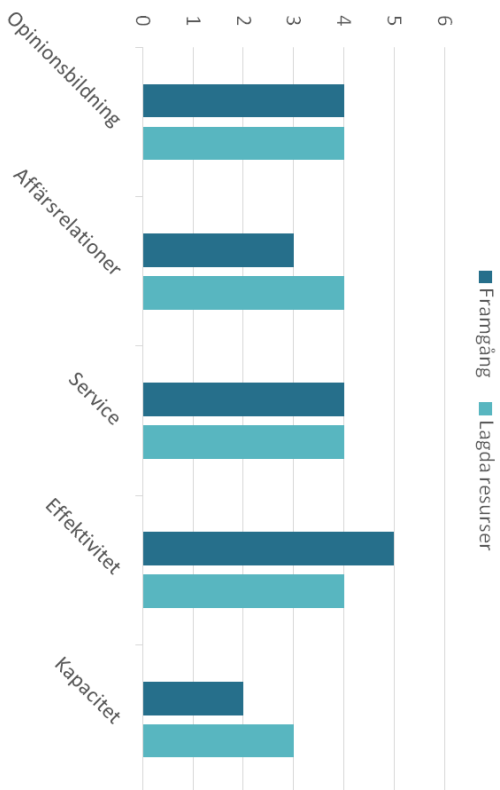
Vi borde satsa mer på (Rangordna ett till fem, där ett är högst och fem är lägst)

- Aktiviteter för att främja och skapa affärsrelationer
- Företagsservice
- Politisk lobbying
- Effektivisera och optimera våra arbetsrutiner så vi använder våra tillgängliga resurser på ett effektivt sätt
- Generera intäkter

D. Resultat återkopplingsenkät

Företagarna

Antal medlemmar: 70 000 Privata
Anställda: 75
Omsättning: 160 miljoner kr
Konkurrenser: Ja
Startade: 1905



SSHK

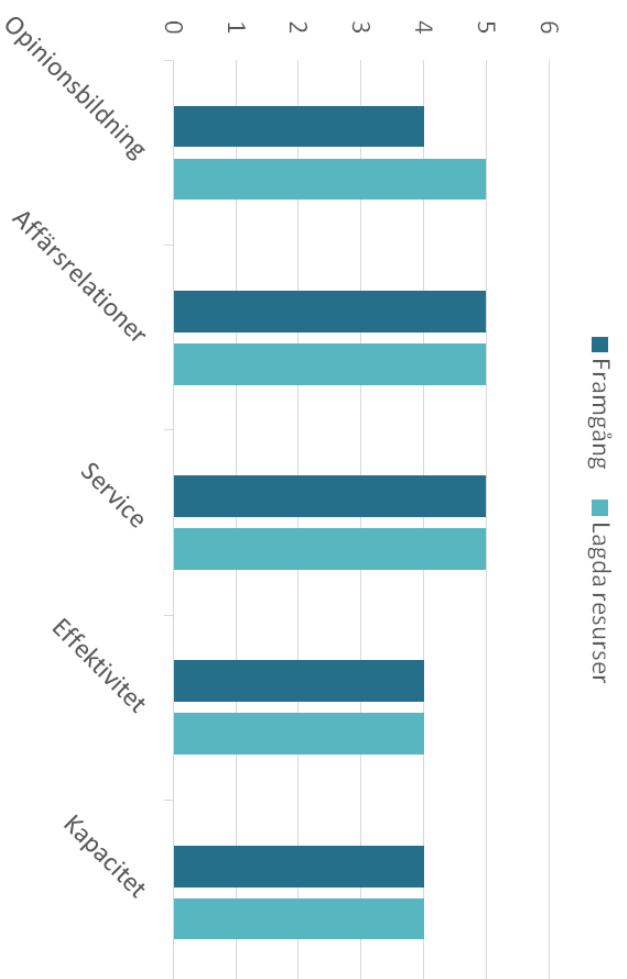
Antal medlemmar: 2800 Företag

Anställda: 25

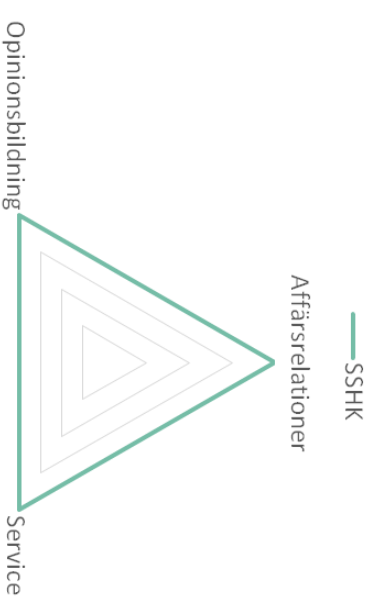
Omsättning: 30 miljoner kr

Konkurrenser: Nej

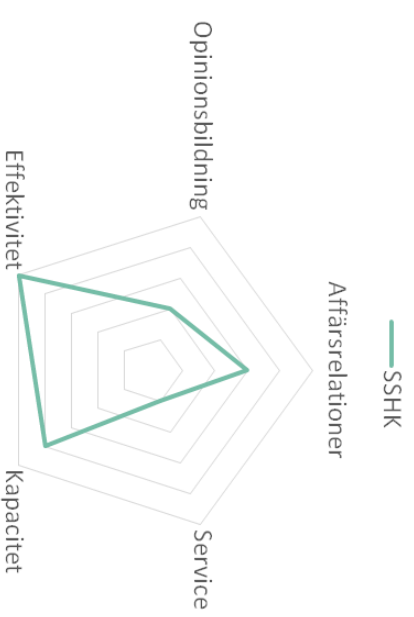
Startade: 1905



Vi prioriterar

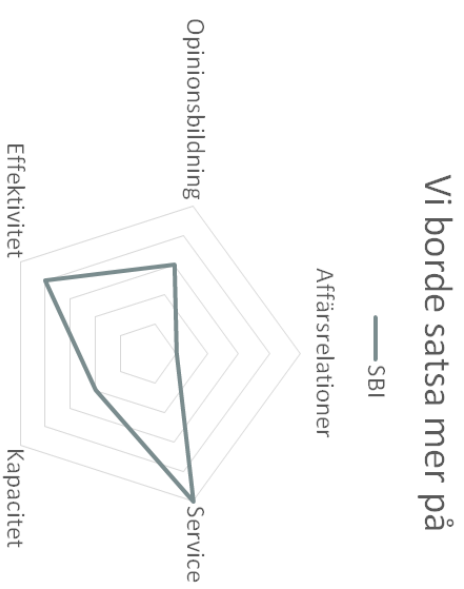
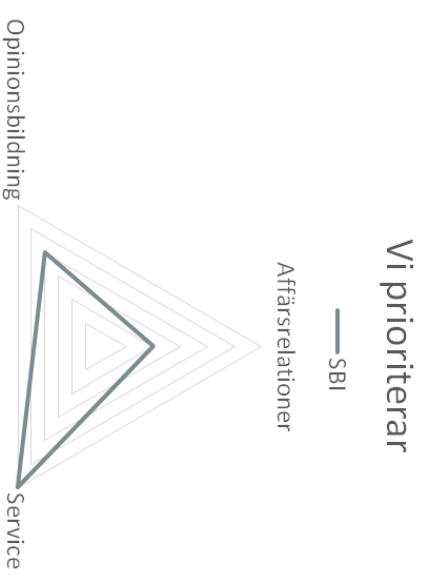
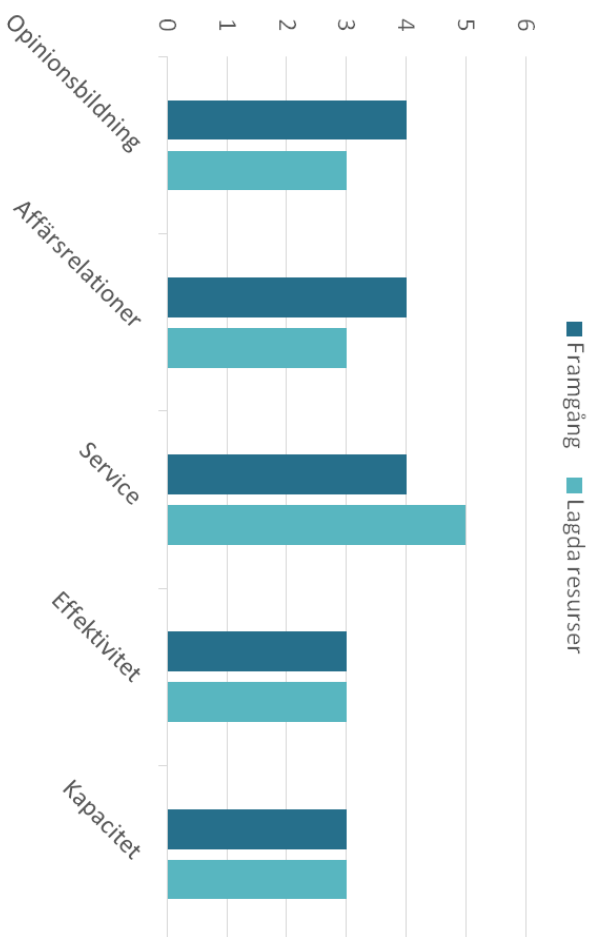


Vi borde satsa mer på



SBI

Antal medlemmar: 3200 Företag
Anställda: 150
Omsättning: 250 miljoner kr
Konkurrenser: Nej
Startade: 2001 (100 år)



SACC-LA

Antal medlemmar: 200 Privat och Företag

Anställda: 5

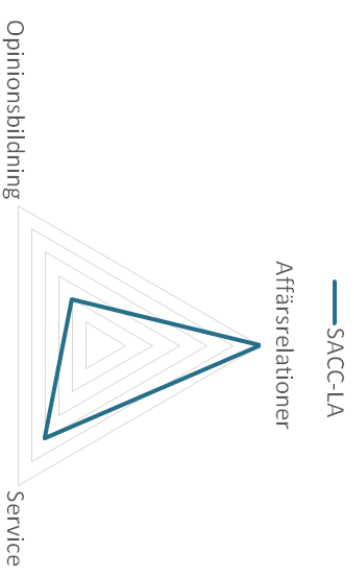
Omsättning: 1.2 miljoner kr

Konkurrenser: Ja

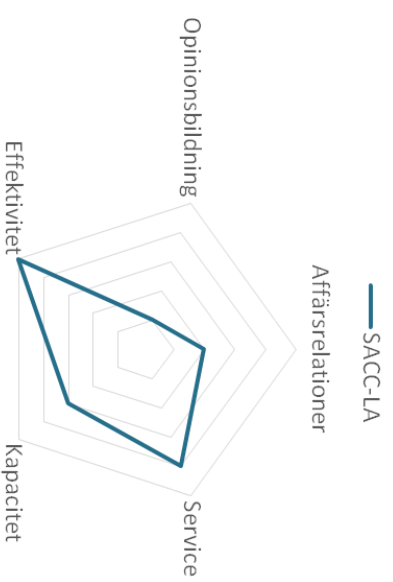
Startade: 1988



Vi prioriterar

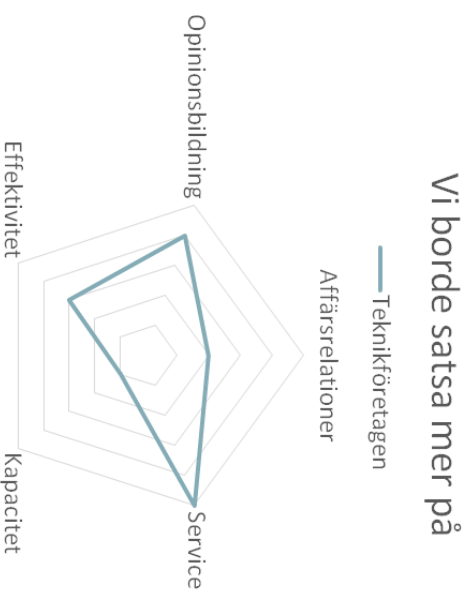
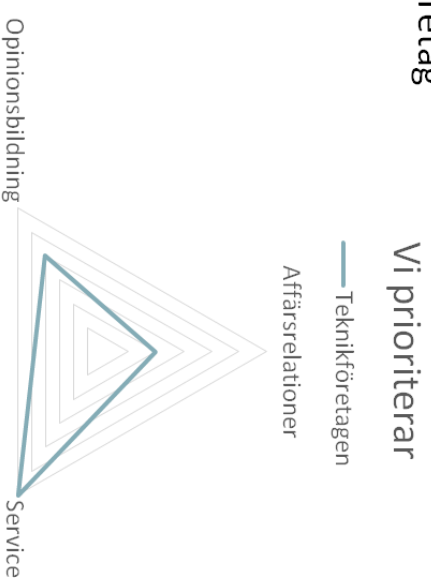


Vi borde satsa mer på



Teknikföretagen

Antal medlemmar: 3700 Företag
Anställda: 100-125
Omsättning: 150
Konkurrenster: Ja
Startade: 1905



E. Enkät - Graden av varumärkesorientering (Gromark & Melin, 2011)

Följande enkät användes av Johan Gromark och Frans Melin (2011) för deras undersökning av graden av varumärkesorientering i den 500 största svenska företagen. Enkäten består av påståenden som respondenterna skulle gradera. Varje fråga hade en viss statistisk vikt mot den övergripande dimensionen den behandlade (se fig 3.3.4.2 för varumärkesorienteringens 8 dimensioner).

Enkäten har översatts från engelska.

Inställning

1. Förmågan att bygga varumärken anses vara en kärnkompetens.
2. Pågående träning och upplärning inom brand management ses som en viktig faktor för att stärka vår konkurrensförmåga.
3. Vi tror att utvecklandet av starka varumärken är starkt kopplat till framgång.
4. Varumärkesreklam anses som en investering snarare än som en kostnad.
5. Vi tror att utvecklingen av starka varumärken är integrerad i vår affärsmodell.
6. Vi sätter högre prioritet än våra konkurrenter på varumärkning som ett sätt att förbättra vår konkurrenskraft.

Implementering

7. Ledningen använder aktivt varumärket för att skapa förhållande med våra anställda.
8. Ledningen använder aktivt varumärket för att skapa en värdedrivna organisation.
9. Ledningen använder aktivt varumärket för att skapa engagemang hos anställda.
10. Organisationen har en pågående implementeringsprocess för interna branding aktiviteter som är anpassade för både nya och gamla anställda.
11. Organisationen jagar aktivt de bästa möjligheterna för att göra de anställda till bra brand ambassadörer.
12. Organisationen använder aktivt varumärke för att skapa förhållande med potentiella anställda.

Operationell utveckling

13. Vi applicerar kärnvärden som en ledande princip för extern kommunikation.
14. Vi applicerar kärnvärden som en ledande princip för marknadskommunikation
15. Vi applicerar kärnvärden som en ledande princip affärsutveckling.
16. Vi applicerar kärnvärden som en ledande princip intern kommunikation.
17. Vi applicerar kärnvärden som en ledande princip finansiell kommunikation.
18. Vi applicerar kärnvärden som en ledande princip produktutveckling.
19. Vi använder aktivt varumärken för att skapa integrerande kommunikation.

Relationer

20. Vi använder aktivt varumärken för att skapa förhållanden med media.
21. Vi använder aktivt varumärken för att skapa förhållande med allmänheten?
22. Vi använder aktivt varumärken för att skapa en positiv mediainage?
23. Vi använder aktivt varumärken för att skapa förhållande med kunder?

Identitetsutveckling & skydd

24. Vi har registrerat våra varumärken.
25. Vi bevakar aktivt våra varumärken för att motverka varumärkesintrång.

- 26. Alla våra varumärken har tydliga visuella identiteter?
- 27. Vi har utvecklat en strategisk grund för varje enskilt varumärkes positionering.

Mål & uppföljning

- 28. Vi gör regelbundna undersökningar i vår målgrupp för att utvärdera deras bekantskap och attityd mot våra varumärken.
- 29. Vi etablerar aktivt tydliga objektiva för att bedöma effekten av varumärkesbyggande aktiviteter.
- 30. Ledningen utvärderar vår varumärkesstrategi regelbundet för att försäkra optimal implementering.

Ansvar & roller

- 31. Det finns en utvald individ med ansvar för den interna varumärkesbyggande processen.
- 32. Vi har tydligt delat upp ansvar och makt i avseende till varumärkesutvecklande?

Ledningens engagemang

- 33. Strategiska beslut relaterade till varumärken görs av ledningsgruppen.
- 34. Strategiska beslut relaterade till varumärken görs av VD:n.
- 35. Ledningsgruppen är vår primära varumärkesambassadörer.