

När gav du de anställda en morot senast?

# Stark företagskultur ger starka varumärken

AV ANDERS SAHLQVIST

I detta nummer av BrandNews är det flera artiklar som behandlar eller tangerar det som vi här kallar internt varumärkesbyggande. Att ge sin personal uppmuntran för att på så sätt skapa lojalitet till det gemensamma varumärket, kan vara ett sätt att bygga ett starkt varumärke även utåt...

**B**etydelsen av att börja med att bygga sitt varumärke starkt inne i organisationen för att sedan gå starkt utåt, är något som det skrivits många böcker och spaltmeter om inom varumärkesteorin på senare tid. Att leva varumärket som anställd - eller *Living the Brand* som Nicholas Inds (numera gamla) bok (2001) heter - är något som är självklart i framgångsrika företag i USA.

På nästa uppslag berättar **Malin Forsman** om sina erfarenheter av hur det är att arbeta på huvudkontoret i ett av de största och mest framgångsrika amerikanska företagen - Microsoft Corporation. Hon beskriver vad Microsoft förväntar sig av den anställde och vad den anställde kan förvänta sig av Microsoft. Berättelsen vittnar om en stark företagskultur där begreppet familj utvidgats till att gälla ett helt företags alla anställda och deras familjer.

## Amerikanskt

Detta är naturligtvis inte det enda sättet att skapa ett starkt internt varumärke, men en metod som vi sett framförallt amerikanska företag använda sig av sedan länge, ofta i stora organisationer.

Den som har sett filmsnutten ([www.youtube.com](http://www.youtube.com) - sökord: ballmer monkey) från ett av Microsofts stora möten med sin personal,

där företagets vd **Steve Ballmer** som besatt ruser omkring på scenen och vrålar hur mycket han älskar MICROSOFT, reagerar oftast på ett av två sätt. Det ena, och kanske det för oss svenskar vanligaste, är att tycka att det verkar knasigt att älska ett företag så mycket. Tankarna går gärna till sekter och indoktrinering. Ett alternativt sätt att se på det, är att det måste vara kul att gå till jobbet varje dag och älska det; det är inte utan att man faktiskt tror att Ballmer är en lycklig människa även på jobbet när man ser filmen.

Att kärleken till ett varumärke eller ett företag i detta speciella fall är frukten av ett framgångsrikt tekniskt arbete under många år är välbekant, men det måste också vara fråga om en stark företagskultur och ett oerhört effektivt internt märkesbyggande.

Det mest intressanta med Microsoft-historien och andra liknande företag är vad vi kan lära av dessa och hur mycket av deras känsla för den stora "familjen" som vi vågar implementera under svenska förhållanden.

## Kunden i centrum

För ca femton år sedan publicerades en platsannonser i Dagens Nyheter där en avdelning på ett större sjukhus i Sverige erbjöd anställning för en sjuksköt-

ska. Annonsens rubrik löd "Hos oss står patienten i centrum". Märklig formulering, kan tyckas, men faktum är att avsändaren hade gjort sin hemläxa hyggligt.

Visst, det borde i en platsannons framförallt framhävas hur väl den nyanställda skulle tas om hand, men tanken var förmodligen att sjukhuset och avdelningen skulle kännas som en modern arbetsplats, som ett riktigt marknadsorienterat företag om man så vill.

Och den allenarådande uppfattningen var att det var kunden som skulle stå i centrum, alldeles ensam med sin varukorg. Runtom denne fanns alla andra intressgrupper, såsom anställda, finansärer, leverantörer etc. Visst fanns det nypåkomna modeller för hur företag skulle tänka i varumärkessammanhang, men *kunden i centrum* var viktigast.

Idag vet vi betydelsen av *kunden*, att få avsättning för varor och tjänster vi vill sälja. Det är grundläggande. Det är också lika fundamentalt att vi försöker bygga in en stark lojalitet till vårt varumärke hos denna kund. Och det gör vi med alla de medel som står till buds idag: reklam i olika former, PR-aktiviteter, olika ansträngningar för att se till att vi får publicitet, gärna positiv, kring vårt företag och varumärke.

I allt detta står ofta den interna varu-



märkeslojaliteten otåligt och väntar på uppmärksamhet. Och det är nog dags att den får sitt lystmäte.

## IKEA

Visst finns det svenska företag som lyckats bygga starka företagskulturer och som utvecklat starka varumärken. IKEA är välbekant som *case study*, både för den som studerat managementlitteratur och för den som läst marknadsföring på högre utbildning.

Företaget har uppenbarligen lyckats behålla sin positiva atmosfär bland anställda än idag, eftersom de fortfarande ligger högt upp på de högskolestuderandes önskelistor över framtida arbetsgivare. Det gäller inte minst formgivare, något som säkert förvånar alla som ropar *plagiat* så fort de ser en IKEA-möbel. Företagskulturen och personalpolitiken måste nog ses som viktiga faktorer i IKEAs framgångsvåg världen över.

## SAS rivna pyramider

Ett annat svenskt (skandinaviskt) exempel är SAS, som åtminstone under en period

med Jan Carlzons rivna pyramider som ledstjärna, lyckades skapa en företagskultur som i sin tur medförde nöjd och stolt personal, vilket genererade ett varumärkeskapital som de flesta flygbolag vid samma tidpunkt avundades. Alla anställda på SAS skulle känna stolthet när de med Carlzons utlärd teknik såg till att *"packa kundernas varor med dubbla kassar"*. Att ge service skulle vara roligt och det skulle göras ordentligt. Kunden i centrum igen, visst, men först personal som fick utbildning och positiv uppmärksamhet.

Det har ju inte gått så bra för SAS på sista och kanske beror det på att man i all turbulens kastat ut personalens märkeslojalitet någonstans i luftrummet.

## Vågar vi?

Vi behöver alltså inte alltid snekla på amerikanerna när vi försöker bygga starka varumärken internt, och säkert finns det många fler exempel än de ovan nämnda på svenska företag med starka företagskulturer kombinerat med starka varumärken.

För att återknyta till exemplet Microsoft och amerikanska företags förmåga att skapa stora familjer inom sina organisa-

tioner, kan man fråga sig om vi i Sverige skulle tordas skapa ett liknande klimat på våra arbetsplatser?

Som svensk har man svårt att föreställa sig Volvo AB:s VD Leif Johansson svettig rusa runt på en scen i Globen och skrika *"Jag vill bara säga fem ord: JAG ÄLSKAR DET HÄR FÖRETAGET"*. Styrelsens fackliga representant skulle antagligen kalla till stormöte. Men frågan är om inte en mer uppsluppen Leif skulle vara positivt, åtminstone på lång sikt.

Rädslan för det stora företagets nypor kring vårt privatliv kanske är ogrundad. Amerikaner som älskar sina arbetsplatser behöver ju inte nödvändigtvis tatuera in loggan på överarmen eller skriva på kontrakt om förtida anställningar på företaget åt barn och framtida barnbarn.

Läs Malin Forsmans Microsoft-historia med det ena ögat inställt på svenska och det andra på amerikanska, så kan vi nog lära oss lite om intent varumärkesbyggande.

Läs även Christian Byes artikel om Kickoffen som varumärkestärkande åtgärd på sid 21. En typisk svensk företeteelse?

-->

# Varumärkesassistent Sökes



Vi söker dig, administrativa talang som kan organisera och hantera våra ansökningar och registreringar av varumärken. Du kommer även att ansvara för vissa kontakter med PRV och utländska varumärkesombud.

Har du några års erfarenhet av liknande arbete, är självständig och har ett utpräglat gott ordningssinne, kan vi erbjuda dig en plats i en stimulerande och kreativ miljö med stora möjligheter att själv påverka både arbete och arbetstider.

Nyfiken? Läs mer om oss på [www.essen.se](http://www.essen.se) eller kontakta Karin Nordborg på tel 08-503 001 56.

Sedvanliga ansökningshandlingar skickas till [assistent@essen.se](mailto:assistent@essen.se) senast den 15 oktober 2007.

Essen är Nordens ledande varumärkesbyrå. Vi består av kvalificerade konsulter och designers som är specialiserade på att bygga starka varumärken. Essen erbjuder ett komplett utbud av varumärkeskonsultation och designtjänster. Företaget har 30 anställda och byråintäkten uppgick 2006 till drygt 35 miljoner kronor. Essen utnämndes nyligen till Sveriges Bästa Varumärkesbyrå i Resumés byråranking. Bland kunderna finns bland andra Johnson & Johnson, Karolinska Institutet, Naturhistoriska riksmuseet, Pfizer, Rädda Barnen, Swedbank, V&S Group och Vattenfall.

Marvin Reimer  
The Shanghai HPC Team  
Mark Bordin

Sonia D'Almeida  
David Wong  
Cory Palmer  
Amy Chen  
Sapthar Sen  
Wu

Arakitt  
Jagadeesan



Microsoft

Windows

Compute Cluster Server 2003

# Microsoft Corporation inifrån

- ett internt varumärkesbyggande

Utan att tänka på det säger jag fortfarande "vi" när jag pratar om Microsoft Corporation. Och jag gläds med Microsoft när företagets produkter emottas positivt av marknaden, liksom jag känner med Microsoft när jag läser negativa artiklar om företaget. Varför är det så? Hur lyckades Microsoft med det? Av Malin Forsman

Microsoft

**J**ag har arbetat i fyra år på Microsoft Corporations huvudkontor i Redmond, Washington, USA. Före dess var Microsoft för mig ”den stora jätten” som massmedia också ofta målar upp, och jag visste inte mycket mer än att Windows var företagets flaggskepp bland deras produkter.

Min uppgift på Microsoft Corporation bestod i att vara ”first-tier” legal support för Windows Server och andra serverprodukter. Kunde inte jag lösa de juridiska frågor som uppstod i samband med produktutveckling eller marknadsföring av Windows Server, så vände jag mig till våra interna specialistavdelningar för tex patenträtt, varumärkesrätt, upphovsrätt och marknadsföring. Jag var utvecklings-teamens och produktgruppernas första kontakt med en jurist.

## Interna klienter

Vi var ungefär sju hundra anställda på juristavdelningen, så jag var långtifrån ensam med de frågor jag ställdes inför. Jag kunde förmoda att samma fråga hade dykt upp för någon annan vid något annat tillfälle. Att lära känna sina kollegor på juristavdelningen var därför avgörande för en fungerande och snabb rådgivning tillbaka till sina ”interna klienter”, dvs utvecklingsteamet och produktgrupperna. Totalt hade jag själv över 4 000 interna klienter. Jag fick ta emot mellan

100-200 mailfrågor per dag som vi, enligt intern policy, måste besvara inom 24 timmar. Det blev lätt många övertidstimmar och sena kvällar sedan barnen somnat för att hantera epostflödet. När barnen eller jag själv var sjuk, förväntades man alltid vara tillgänglig på epost, om än med något längre svarstid. Vi uppmanades alla att ha Windows Messenger installerat så vi kunde chatta med varandra inom juristavdelningen (tex för intern, simultan kommunikation när man genomförde en förhandling eller en telefonkonferens).

Eftersom Messenger visar när du är online, kunde man också chatta med varandra långt efter kontorstid. Jag minns ett tillfälle när min chef såg att jag var online och jag ombads ringa honom för att diskutera en akut fråga. Klockan var då efter midnatt. Tro inte att jag för den skull var en viktig person – jag var bara en kugge i ett hjul med över 700 anställda. Vi förväntades alla vara så pass lojala med Microsoft Corporation och ställa upp så pass mycket som jag gjorde.

## Varumärket Microsoft

Microsoft Corporation snålar inte med löner, bonusprogram, kontors- och utbildningsresurser till sina anställda. Företaget ger de anställda en enorm frihet och flexibilitet under ansvar. Så långt skiljer sig inte Microsoft Corporation från andra multinationella företag. Det är grundläggande

faktorer för att få anställda att trivas. Men hur får Microsoft Corporation de anställda så *lojala* gentemot företaget och dess produkter? Hur kommer det sig att jag än idag känner en passion för Microsoftprodukter och gärna pratar mig varm för dem och dess fördelar för mina vänner och bekanta? Jag är en levande reklam-pelare för Microsoft Corporation och jag kan inte rå för det!

Jag tror att en del av svaret ligger i ett **mycket medvetet internt varumärkesbyggande**. Ett ypperligt verktyg för att bygga ett starkt varumärke är förmåner och kringtjänster. Detta har Microsoft Corporation tagit fasta på när det gäller sitt interna varumärkesbyggande, och jag tänkte här dela med mig av de aspekter som jag uppfattar som unika och avgörande för Microsoft Corporations framgång som arbetsgivare.

## Tillgång till företagets produkter

Microsoft Corporations anställda får för eget bruk gratis ladda ner hela Microsofts utbud av produkter. För den som hellre vill ha produkterna på separat medium finns en företagsbutik där man kan handla både programvaror och hårdvaror till en bråkdel av det pris som gäller i handeln.

Alla anställda har också möjlighet att ta del av programvara innan den nått marknaden (sk betaversjoner av datorpro-

Microsoft Corporations huvudkontor i Redmond.



# INTERNT VARUMÄRKESBYGGANDE



*”En årlig ’Company Picnic’ hålls också en bit utanför stan där ett helt nöjesfält skapas bara för Microsoftanställda med familjer under en helg ...”*



gram), och på arbetsplatsen uppmanas man att ta del av Windows eller Office allra tidigaste versioner ("dogfood") och lämna feedback till utvecklarna om funktioner som man tycker saknas eller problem som kanske uppstår vid användningen.

Produktgrupper skickar dessutom ofta ut mail och berättar om den senaste utvecklingen för deras produkter och vad som är på gång när det gäller nya funktioner och planerade lanseringar.

Denna obegränsade tillgång till och insikt i Microsofts befintliga och framtida produkter gör att man känner sig högst delaktig i företagets produktutveckling, t o m som bolagsjurist. I korridorerna utbyts erfarenheter och pratas det om kommande produkter.

## Öppna kort

Ledningen på Microsoft Corporation skickar regelbundet ut mail om det ekonomiska läget för företaget. Såväl goda som dåliga nyheter förmedlas öppet, och ledningens sammanfattade syn på läget delges.

Personalenheten skickar också ut mail med förslag till nyheter och förändringar vad gäller förmåner och anställningsvillkor och ber då om de anställdas input. De mailsvar som skickats till personalenheten sammanfattas sedan och beslut om förmåner tas med dessa i beaktande.

Till och med städpersonal och personalmatsalens kockar ber om din feedback på hur ditt kontorsrum städats eller hur utbud i personalmatsalen upplevs. Din feedback följs sedan upp med mail, kanske berättas det också om att förändringar kommer att genomföras baserade på dina synpunkter.

Alla dessa kommunikationsmöjligheter, som också bekräftar att din feedback tagits tillvara, gör att du upplever att du är med och påverkar din arbetsvardag och utformningen av din arbetsmiljö.

## Raka puckar

På Microsoft Corporation råder ett mycket öppet klimat; de anställda ombeds att kritisera företagsidéer. Man förväntas säga till om det är något som man grunnar på. Vid möten uppstår ofta livliga diskussioner om att "du har fel, därför att [...]", och även mera onyanserade kommentarer som "det var det mest värdelösa förslag jag har hört!". Möten följs sedan upp med summering i epost; chefer kopplas in i den mån beslut behöver tas högre upp i hierarkin. Även om det är en uttalad hierarki, med tydliga titlar och därmed knutna

befogenheter, flödar informationen fritt emellan nivåerna. En utvecklare uppmanas att t ex framföra sina synpunkter till vd:n för sin avdelning. Regelbundna möten hålls mellan vd och de anställda inom den produktgruppen där man går igenom idéer och synpunkter kring produktutvecklingen.

## Ständig utvärdering

Som anställd står du under ständig utvärdering. För en bolagsjurist gäller det såväl bland kolleger och chefer som interna klienter (produktgrupperna). På samma sätt har även du en möjlighet att utvärdera dem. Varje halvår skickas mail ut där synpunkter på individer efterfrågas i form av svar på konkreta frågor. Hur öppen är din kollega för kritik? Hur snabb är din kollega att lämna svar? Hur lyhörd och hjälpsam är din kollega när du behöver hjälp? På vilket sätt hjälper din chef dig i din karriärutveckling?

*Vid möten uppstår ofta livliga diskussioner om att "du har fel, därför att [...]", och även mera onyanserade kommentarer som "det var det mest värdelösa förslag jag har hört!".*

## Del i en familj

Några talande exempel på hur man behandlas som en del av en "Microsoftfamilj" är gratulationer i samband med ditt barns födsel. Mail skickas ut till din avdelning och publiceras också i interntidningen om att "Microsoft extended family has grown", och du får nappflaska, skallra och bebiskläder med varumärket "Microsoft" på.

Aktiviteter anordnas ofta för sk "Microsoftfamiljer", då hoppborgar, musikscen och grillar placeras ut på företagsområdet för familjernas underhållning. Det anordnas fotbollsläger, konstläger och andra aktiviteter för "Microsoftbarn" under skolloven. En årlig "Company Picnic"

hålls också en bit utanför stan där ett helt nöjesfält skapas bara för Microsoftanställda med familjer under en helg; med tydliga varumärkesplaceringar på alltifrån vätskeflaska till fotbollar.

## Bästa marknadsföringskanalen

Med 30 000 anställda har man mycket att vinna på anställdas lojalitet inför företagets strategi och produkter. Microsoft Corporation har uppenbarligen sett möjligheterna till att både få nöjda anställda som stannar i företaget och att få den bästa marknadsföring som finns – från person till person (i marknadsföringssammanhang kallad mun-mot-munmetoden). I mitt tycke har man skapat en win-win situation på ett genialiskt enkelt sätt; genom att visa på lyhördhet, öppenhet, intresse och engagemang för dig (och din familj – det viktigaste du har som anställd) gör Microsoft en relativt billig investering i 30 000 förespråkare (och deras familjer) för företagets produkter, som dessutom med glädje känner att de vill jobba hårt för företagets framgång.

Jag tror att även svenska företag kan inspireras av ett liknande förhållningssätt till sina anställda som det jag nu har beskrivit. Förutom den givna positiva marknadsföringseffekten kan det med dagens flexibla anställningsformer dessutom bli än viktigare att hitta nya vägar för att skapa en "vi-anda" och en lojalitet bland de anställda, oavsett var de utövar sitt arbete eller vilka tider på dygnet det sker på.

**Malin Forsman arbetar idag på advokatfirman Westermark Anjou med frågor som huvudsakligen rör immaterialrätt, programvarufrågor, informationsteknik, och elektronisk handel.**

