



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

FEK 591  
Magisteruppsats  
10 p  
2005-05-12

# Anställda som levande varumärkestillgångar

- en studie av internt varumärkesbyggande  
i en teknikintensiv bransch

**Författare:**

Oscar Kuylenstierna  
Anna Mårtensson  
Johan Widstrand

**Handledare:**

Ulf Elg  
Veronika Tarnovskaya

## **Sammanfattning**

<b>Uppsatsens titel:</b>	Anställda som levande varumärkestillgångar - en studie av internt varumärkesbyggande i en teknikintensiv bransch
<b>Seminariedatum:</b>	2005-05-12
<b>Kurs:</b>	FEK 591 Magisterseminarium, 10 p
<b>Författare:</b>	Oscar Kuylenstierna Anna Mårtensson Johan Widstrand
<b>Handledare:</b>	Ulf Elg Veronika Tarnovskaya
<b>Nyckelord:</b>	marknadsföring, internt varumärkesbyggande, korporativa varumärken, HR, intern kommunikation
<b>Syfte:</b>	Syftet med vår studie är att belysa vad som är specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag inom teknikintensiva branscher.
<b>Metod:</b>	För att uppnå vårt syfte valde vi att utföra en kvalitativ undersökning i form av en fallstudie. Personliga intervjuer utfördes med representanter från vårt fallföretag, därefter analyserades och tolkades empirin med hjälp av vår teori.
<b>Slutsatser:</b>	Vi har kommit fram till att det råder en del specifika förutsättningar för företag inom teknikintensiva branscher rörande internt varumärkesbyggande. Det är exempelvis av särskild vikt att varumärket tydligt konkretiseras för de anställda. Aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i processen är bland annat utvecklingssamtal och väl fungerande intranät.

## **Abstract**

<b>Title:</b>	Anställda som levande varumärkestillgångar - en studie av internt varumärkesbyggande i en teknikintensiv bransch
<b>Seminar date:</b>	12-05-2005
<b>Course:</b>	Master thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS) Major Marketing
<b>Authors:</b>	Oscar Kuylenstierna Anna Mårtensson Johan Widstrand
<b>Advisors:</b>	Ulf Elg Veronika Tarnovskaya
<b>Keywords:</b>	marketing, internal branding, corporate brands, HR, internal communication
<b>Purpose:</b>	The purpose of this essay is to elucidate what is specific and what activities and communication channels are crucial for the process of internal branding in corporations within a technology intensive business sector.
<b>Methodology:</b>	In order to attain our purpose we have chosen to carry out a qualitative research. Face-to- face interviews have been carried out with representatives from the subject company of our case study. These interviews have been analyzed by means of relevant theory.
<b>Conclusions:</b>	We have come to the conclusion that there are specific conditions that affect companies within a technology intensive business sector. It is of great importance that the brand is clearly concretized for the employees. Activities and communication channels such as development discussions and well working intranets are needed in the process.

# Förord

Denna magisteruppsats är skriven under hösten 2004 och våren 2005. Under arbetets gång har vi lärt oss mycket om processen rörande internt varumärkesbyggande. Vi vill tacka våra handledare Ulf Elg och Veronika Tarnovskaya för goda råd och vägledning. Vi vill även rikta ett tack till företagsrepresentanterna på vårt fallföretag som samtliga har varit väldigt tillmötesgående och positiva till vårt arbete. Vi vill speciellt tacka vår kontaktperson Åsa Lundquist för att hon har tagit sig tid att hitta lämpliga personer för oss att intervjua.

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer för deras stöd och förståelse under de månader som vi i gruppen har tillbringat tillsammans i Tertium på Lunds Universitetsbibliotek.

Lund 2005

Oscar Kuylenstierna

Anna Mårtensson

Johan Widstrand

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte	13
1.4 Avgränsningar	13
<b>2 Metod</b>	<b>14</b>
2.1 Val av ämne	14
2.2 Val av kvalitativ metod	14
2.3 Den kvalitativa ansatsen	15
2.3.1 Insamling av information	15
2.3.2 Val av teori	15
2.4 Relation mellan teori och empiri	16
2.5 Val av kvalitativt tillvägagångssätt	16
2.5.1 Fallstudie	17
2.6 Val av företag	18
2.7 Insamling av data	19
2.7.1 Val av respondenter	20
2.7.2 Utformandet av intervjuunderlag	21
2.7.3 Genomförandet av intervjuer	22
2.8 Analys och tolkning av intervjuer	23
2.9 Studiens kvalitet	24
2.10 Metodkommentarer och källkritik	25
<b>3 Korporativa varumärken</b>	<b>28</b>
3.1 Begreppet korporativa varumärken	28
3.2 Varumärkesidentitet	30
3.2.1 Värden	30
3.2.2 Vision	31
3.2.3 Kultur	32
3.3 Anställda som imageskapare	34
<b>4 Nyckelfunktioner involverade i arbetet med internt varumärkesbyggande</b>	<b>36</b>
4.1 Funktionen för HR	36
4.2 Funktionen för intern kommunikation	37
4.2.1 Olika typer av kommunikation och interna kommunikationskanaler	38
<b>5 Internt varumärkesbyggande</b>	<b>40</b>
5.1 Begreppet internt varumärkesbyggande	40
5.2 Processen kring internt varumärkesbyggande	42
5.2.1 Initiala steg i processen	42
5.2.2 Aktiviteter i processen	43
5.2.3 Vikten av kommunikation i processen	45
5.3 Vad teorin har lett fram till	46
<b>6 Arbetet med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson</b>	<b>49</b>
6.1 Företagspresentation	49
6.2 Förutsättningar för det interna varumärkesbyggandet	50
6.3 Initiala steg i processen	51
6.4 Mål med det interna varumärkesbyggandet	52

6.5 Funktioner involverade i internt varumärkesbyggande	52
6.6 Aktiviteter i processen	53
6.7 Kommunikationsmedel i processen	55
6.8 Vikten av kommunikation i processen	56
6.9 Utmaningar i arbetet med internt varumärkesbyggande	57
6.10 Effekter av det interna varumärkesbyggandet	58
<b>7 Implementering av det interna varumärkesbyggandet på</b>	
<b>Sony Ericsson</b>	<b>60</b>
7.1 Förutsättningar för det interna varumärkesbyggandet	60
7.2 Förmedlandet av varumärket internt	61
7.2.1 Aktiviteter i processen	61
7.2.2 Kommunikationsmedel i processen	62
7.2.3 Vikten av kommunikation i processen	63
<b>8 Analys och tolkning</b>	<b>66</b>
8.1 Förutsättningar för det interna varumärkesbyggandet	66
8.2 Initiala steg i processen	67
8.3 Mål med det interna varumärkesbyggandet	69
8.4 Funktioner involverade i internt varumärkesbyggande	70
8.5 Aktiviteter i processen	71
8.6 Kommunikationsmedel i processen	73
8.7 Vikten av kommunikation i processen	74
8.8 Utmaningar i arbetet med internt varumärkesbyggande	76
8.9 Effekter av det interna varumärkesbyggandet	78
<b>9 Slutsatser</b>	<b>81</b>
9.1 Slutsatser och reflektioner	81
9.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag	84
9.3 Förslag till framtida forskning	85
<b>Källförteckning</b>	<b>86</b>
<b>Bilagor</b>	<b>91</b>

*”When you think of marketing, you more than likely think of marketing to your customers: How can you persuade more people to buy what you sell? But another ‘market’ is just as important: your employees, the very people who can make the brand come alive for your customers.” (Mitchell, 2002, s. 99)*

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel presenterar vi en kort bakgrund till studiens ämne. Därefter följer en problemdiskussion som mynnar ut i vår forskningsfråga. Vidare redogör vi för studiens syfte samt vilka avgränsningar vi valt att göra.*

---

## 1.1 Bakgrund

Dagens företagsklimat sätter hög press på organisationer att skapa unika produkter och tjänster för att differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Många företag besitter idag liknande tekniska kunskaper vilket gör att det blir allt svårare att skapa konkurrensfördelar genom exempelvis specifika produktattribut. Detta medför att tekniska framsteg inte alltid är en avgörande faktor för företagets framgång, vilket kanske tidigare varit fallet. Företag behöver således alternativa sätt att särskilja sig från sina konkurrenter. Ett sätt att göra detta är genom att bygga starka varumärken. Genom varumärkesbyggande kan organisationer skapa immateriella värden som de inte behöver dela med några andra aktörer vilket är ett särskiljande, karaktäristiskt drag för varumärken. (Olins, 2000) Detta är också en bidragande faktor till varför utvecklandet av starka varumärken blir allt viktigare för företag då de kan fungera som betydelsefulla redskap för att vinna konkurrensfördelar. (Kapferer, 1997; Melin, 1999)

En typ av varumärken som har uppmärksammats allt mer under senare år, både inom näringsliv och inom forskning, är korporativa varumärken (corporate brands). Jämfört med exempelvis produktvarumärken (product brands) är de korporativa varumärkena per definition kopplade till företaget eller organisationen ifråga. Intresset för korporativa varumärken har vuxit i takt med att organisationer har insett vilken resurs de anställda är i förmedlandet av varumärket mot externa intressenter. Genom att reflektera en unik identitet som återspeglar ledningens och de anställdas värderingar kan organisationer uppnå långsiktiga konkurrensfördelar. (Harris & de Chernatony, 2001) Ett korporativt varumärke involverar därmed hela organisationen och berör dessutom fler intressenter än vad traditionella produktvarumärken gör (Balmer & Gray, 2003; Harris & de Chernatony, 2001).

Mycket av litteraturen rörande byggandet av starka varumärken har ett externt perspektiv och fokuserar på strategier som företag bör använda för att positionera sitt varumärke externt (Keller, 1999). Det interna perspektivet borde vara lika intressant då ett varumärke kan ses som organisationens ansikte utåt. Även om varumärket i vissa fall endast sköts av funktionen för marknadsföring representeras det av hela organisationen (Arruda, 2001). Ett varumärkes budskap kan således förtydligas genom att det reflekterar de anställda eftersom det är de anställda som kan sägas vara själva organisationen (Webster, 2002). Detta är enligt Arruda (2001) anledningen till varför ett starkt varumärke kräver att samtliga i organisationen har förståelse och möjlighet att kommunicera varumärkets positionering och attribut.



Alla intressenter, såväl interna som externa, som kommer i kontakt med ett varumärke skapar en mental bild, eller image, av varumärket ifråga. Imagen är subjektiv och kan vara svår att kontrollera, trots att den delvis skapas genom kommunicerandet av den identitet som företaget medvetet skapar i syfte att påverka intressenters olika uppfattningar. Identitetsskapande är således ett verktyg som många företag medvetet använder sig av i syfte att påverka intressenters uppfattningar (Keller, 2000).

Genom att aktivt förmedla en enhetlig bild av varumärket, såväl internt som externt, kan organisationer minska riskerna att få en identitet och image som inte är överensstämmande (Balmer & Greyser, 2003). I den här processen har de anställda en viktig roll för det korporativa varumärket då de genom sitt beteende kommunicerar företagets identitet vilket påverkar externa intressenters syn på företagets image (Andriopoulos & Gotsi, 2001). Internt varumärkesbyggande (internal branding) är något som uppmärksammas mer och mer de senaste åren och med hjälp av denna praktik kan företag påverka anställda och därmed få dessa att förmedla en önskvärd bild av sitt varumärke.

## 1.2 Problemdiskussion

Många företag lägger ner mycket kapital och tid på att kommunicera sitt varumärke till marknaden och dess externa aktörer. Vissa forskare, exempelvis Ind (2004) och Bergstrom et al. (2002), anser att det interna varumärkesbyggandet ofta åsidosätts till fördel för den externa marknadsföringen. Traditionellt är det företagets externa intressenter, exempelvis kunder och finansärer, som är företagets primära fokus för kommunikationen. På senare tid har dock förståelsen för vikten av att även rikta kommunikationen internt ökat. (Fill, 2002) Genom att arbeta med intern kommunikation och intern marknadsföring och därmed förmedla organisationens och varumärkets värderingar till de interna aktörerna, det vill säga de anställda, menar dessa författare att stora fördelar kan uppnås. Vidare menar de att ett lyckat internt varumärkesbyggande kan reducera riskerna att varumärket uppfattas på ett sätt som inte var avsett av organisationen. I detta sammanhang hävdar även Sullivan (2001) att en framgångsrik extern marknadsföring vanligtvis är resultatet av en framgångsrik intern marknadsföring.

Det interna varumärkesbyggandet involverar att göra de anställda införstådda i vad varumärket står för och representerar. Som vi nämnt ovan är det därför viktigt att företag satsar på intern kommunikation och intern marknadsföring för att försäkra sig om att de anställda är delaktiga i varumärkets identitet och på så sätt kan kommunicera den på ett sätt som ligger i linje med vad företaget har avsett. Forskare som exempelvis Kennedy (1977), Gotsi och Wilson (2001), Hatch och Schultz (2001) och Harris och de Chernatony (2001) menar att de anställda har en viktig roll i att förmedla varumärket, då det är deras beteende som återspeglar vad hela organisationen representerar. De anställda är på så sätt ett effektivt kommunikationsverktyg mot externa intressenter, såsom en organisations kunder eller leverantörer. Bergstrom et al. (2002) poängterar att ett företags samtliga anställda alltid kommunicerar någon slags bild av organisationens varumärke mot intressenter. Detta innebär att det inte enbart är de anställda med direktkontakt med kunder som är de enda som bör vara

väl införstådda i, och agera i enlighet med vad varumärket representerar i form av värderingar och visioner (Bergstrom et al., 2002). Farrell (2002) instämmer i detta och påpekar att det är lika viktigt att förmedla varumärkets värden till personalen i kundservice, som för de anställda som exempelvis arbetar med ekonomi eller distribution. Ind och Bell (1999) poängterar i detta sammanhang även vikten av att företag strävar efter att förmedla konsekvent och koordinerad information till företagets intressenter så att marknaden får en klar och tydlig bild av företaget.

Det är alltså tydligt att det finns många, såväl teoretiker som praktiker, som förespråkar att organisationer bör lägga mer fokus på internt varumärkesbyggande än vad tidigare gjorts. Hur ska då företag gå tillväga för att på ett effektivt sätt arbeta med internt varumärkesbyggande? Författare såsom Faust och Bethge (2003) konstaterar att det givetvis inte finns någon universell strategi som fungerar för alla organisationer i alla sammanhang. Och även om väl genomtänkta strategier för det interna varumärkesbyggandet finns är detta ingen försäkran för att själva implementeringen av handlingsplanerna kommer att lyckas. Att få ett företags anställda att agera och handla i enlighet med de värderingar som varumärket representerar är inte alltid en lätt uppgift. Det krävs många gånger mer än att enbart förklara för anställda vad som är kärnvärdena och visionerna för varumärket, och att de ska uppföra sig och leva efter dessa. Exempelvis kan brist på tid och engagemang medföra att anställda åsidosätter arbete relaterat till varumärket. För att ett konsekvent och specifikt budskap ska förmedlas av varumärket till organisationens intressenter är det enligt Ind (2004) viktigt att varumärket och vad det representerar är väl förankrat hos de anställda och att de anställda tror på varumärket samt är engagerade i det. Först då kan de anställda bli så kallade levande varumärkestillgångar (Ind, 2004). Colyer (2003) menar att de fördelar ett sådant agerande innebär, både för de anställda samt för organisationen i stort, tydligt måste framhållas för att de anställda på ett genuint sätt ska efterleva varumärkets grundsatser. Enligt detta resonemang går det att härleda ett grundläggande problem med processen kring internt varumärkesbyggande, det vill säga att för de anställda tydliggöra vikten av arbetet med processen samt deras roll i denna.

Internt varumärkesbyggande, inom sfären för ett korporativt varumärke, kräver samarbete och integrering av olika funktioner inom en organisation, och en viktig funktion utöver marknadsföring är organisationens ledning. Organisationer är även beroende av att andra funktioner är involverade i det interna varumärkesbyggandet för att denna process ska kunna få ett tillfredställande utfall (Mitchell, 2002). För att säkerställa att ett företag aktivt förmedlar en enhetlig bild av sitt varumärke och dess värderingar internt, och att denna bild samtidigt överensstämmer med den önskvärda bilden, bör även funktionerna för intern kommunikation och HR (human resource) vara involverade i arbetet (Gotsi & Wilson, 2001; Farrell, 2002; Mitchell, 2002; Ind, 2004).

Då internt varumärkesbyggande är en process för att engagera anställda och få dem att agera i linje med varumärkets värderingar är det viktigt att de aktiviteter som utförs inom företaget speglar varumärket och dess värderingar. Vidare handlar arbetet med internt varumärkesbyggande om att kontinuerligt motivera de anställda att förmedla den önskvärda bilden av varumärket till organisationens intressenter. Enligt flertalet forskare såsom Fill (2002) och Ind (2004) krävs det därför en väl fungerande intern kommunikation av förmedlandet av varumärket och vad det representerar till de anställda. För organisationer är

det därför en utmaning att klart definiera och kommunicera varumärket och dess värderingar internt. I detta arbete utpekade funktionerna HR och intern kommunikation som nyckelfunktioner av bland annat Mitchell (2002) och Ind (2004). Anledningen till detta är då det enligt Mitchell (2002) vanligtvis är dessa funktioner som förmedlar information till de anställda. Ind (2004) påpekar också att arbetet med internt varumärkesbyggande startar redan i rekryteringsprocessen, vilket vanligtvis är en aktivitet som utförs av representanter från HR.

Det förefaller troligt att arbete med internt varumärkesbyggande kan vara olika svårt i olika företag, och detta kan bero på flera faktorer. Det är tänkbart att vissa företag har lättare än andra att kommunicera sitt varumärkes värderingar och visioner internt, då de är utmärkande och enkla att identifiera. Detta innebär att för att en organisation ska kunna kommunicera vad dess varumärke står för, internt såväl som externt, krävs att organisationen ifråga verkligen vet vilka värden och visioner som den önskar förmedla (Bergstrom et al., 2002). Det kan även ha betydelse vilken typ av marknad som företaget ifråga opererar på. Det är tänkbart att det kan vara något lättare på en konsumentmarknad jämfört med en business-to-business marknad för anställda att ta till sig företagets varumärke. Detta anser vi bland annat bero på att den externa marknadsföringen många gånger är annorlunda utformad mot konsumenter och denna kan tänkas vara lättare även för anställda att relatera till. Även företags storlek torde vara en faktor som påverkar svårighetsgraden för arbetet med internt varumärkesbyggande. Det är rimligt att anta att ett stort, globalt företag har svårare att arbeta med processen eftersom samma uppfattning av varumärket ska förankras hos många medarbetare med olika nationaliteter och kulturer.

Det är troligt att det kan vara av betydelse för processen var företaget befinner sig i sin utveckling. Exempelvis kan det i ett nytt företag utan rotade kärnvärden eller med en outvecklad organisationskultur vara svårt att stärka varumärket internt. Utöver aspekten avseende företagets ålder kan det även vara av betydelse vilket resultat företaget uppvisar. Det är troligt att arbetet med att bygga och stärka ett korporativt varumärke internt kan stimuleras av att företaget visar positiva resultat. Detta grundar sig i att anställda då kan bli mer motiverade att ta till sig varumärket, men även att företag som visar bra resultat kan tänkas vara mer villiga att satsa resurser på en process som innebär att stärka varumärket internt. Hur snabbt ett företag växer tror vi också kan få konsekvenser för hur det interna varumärkesbyggandet utformas. Det är tänkbart att ett snabbväxande företag har många nya medarbetare och dessutom genomför andra interna förändringar vilket kan innebära svårigheter med att implementera processen.

Det kan även tänkas vara olika svårt i olika branscher att utföra ett effektivt internt varumärkesbyggande. Det är möjligt att företag som agerar inom exempelvis teknikintensiva branscher kan ha sämre förutsättningar för att lyckas utföra internt varumärkesbyggande framgångsrikt. I teknikintensiva branscher är det troligt att funktionerna för HR och intern kommunikation åsidosätts till fördel för teknisk utveckling och liknande då det gäller att ständigt utveckla och leverera nya produkter till marknaden. Vi anser därför att det kan vara rimligt att anta att internt varumärkesbyggande, vilket som nämnts ovan inkluderar både funktionerna HR och intern kommunikation, kan försvåras på grund av de stora ekonomiska satsningar som läggs på tekniken i företag verksamma inom teknikintensiva branscher. Det är även tänkbart att dessa ovanstående funktioner kan ha svårare att förmedla information

rörande mjuka värden, såsom personalfrågor, i en teknikfokuserad bransch. Anledningen till detta tror vi kan bero på att då fokus ligger på tekniken kan språkskiljaktigheter tänkas förekomma mellan teknikrelaterade funktioner och övriga. Vi tror även att många tekniskt intresserade personer kan ha en fallenhet att vara mindre intresserade av mjuka värden och frågor rörande varumärken. Detta skulle kunna innebära att arbete med internt varumärkesbyggande i teknikintensiva branscher, där många tekniker arbetar, kan försvåras på grund av ett eventuellt ointresse från de anställdas sida.

Trots att vi har uppmärksammat att det troligen finns ett antal svårigheter med att utföra en lyckad intern varumärkesbyggnadsprocess inom teknikintensiva branscher betyder inte detta att en sådan process är oviktig för företag som agerar i dessa branscher. En av anledningarna till detta är att många anställda inom teknikfokuserade organisationer är högutbildade personer som innehar spetskompetens, kompetenser som kan vara svåra för företagen att rekrytera. Då personer med spetskompetens ofta är medvetna om sitt värde är det rimligt att anta att deras val av arbetsgivare påverkas av deras uppfattning av de olika företagens varumärken. När nyckelkompetens är rekryterad gäller det därför att knyta denna till företaget vilket bland annat kan göras genom att varumärket kommuniceras väl internt.

Med bakgrund av ovanstående diskussion kring utmaningar med internt varumärkesbyggande i teknikfokuserade branscher finner vi det intressant att studera aktörer i dessa typer av branscher. Detta grundar sig även i att vi anser att tidigare forskning kring ämnet inte på ett tillfredställande sätt har behandlat företag verksamma i teknikintensiva branscher. Mycket av den forskning som utförts kring internt varumärkesbyggande är studier gjorda på traditionella konsumentföretag med väl etablerade varumärken såsom Disney och Nike (Keller, 1999), IKEA (Tarnovskaya, 2002), Volvo (Urde, 2003) samt Patagonia (Ind, 2004). Vi anser således att tidigare forskning inte har behandlat vad som kan tänkas vara specifikt i processen inom branscher som är snabbväxande såsom teknikintensiva branscher.

Många av de studier rörande internt varumärkesbyggande som utförts betonar vikten av att varumärket ska genomsyra de aktiviteter och kommunikationsmedel som används internt inom en organisation (se exempelvis Ind, 2004 och Tosti & Stotz, 2001). Ofta ges dock inga tillfredställande konkreta beskrivningar av hur detta arbete ska gå till i praktiken och inte heller vilka skillnader samt utmaningar som kan föreligga mellan olika typer av företag inom olika branscher.

Utifrån ovanstående forskares och teoretikers resonemang har vi tagit fasta på att funktionerna HR och intern kommunikation spelar centrala roller i arbetet med internt varumärkesbyggande oavsett typ av företag eller bransch. Anledningen till detta är då det är dessa båda funktioner som genom olika aktiviteter och kommunikationsmedel förmedlar det korporativa varumärket internt till de anställda. Vi har därför i den här studien valt att utgå från dessa båda funktioners roll i arbetet med internt varumärkesbyggande.

Av den litteratur rörande internt varumärkesbyggande som vi har tagit del av har vi inte funnit någon undersökning av något teknikintensivt företag rörande internt varumärkesbyggande med undantag av en fallstudie på Saab gjord av Bergstrom et al. (2002). Fallstudien behandlar Saabs lyckade ompositionering av deras varumärke internt såväl som externt. Vi har inte

heller funnit några utförligare undersökningar om vilka typer av aktiviteter eller kommunikationsmedel som bör användas vid internt varumärkesbyggande. Vi anser alltså att vi har möjlighet att utforska ett område som vi upplever att tidigare forskning inte berört i någon större utsträckning.

Ur ovanstående resonemang har vi kommit fram till följande explicita frågeställning:

Vad är specifikt i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag inom teknikintensiva branscher och vilka aktiviteter och kommunikationsmedel är kritiska i processen i denna typ av företag?

### 1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att belysa vad som är specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag inom teknikintensiva branscher.

### 1.4 Avgränsningar

I den här studien har vi valt att lägga fokus på de båda funktionerna HR och intern kommunikations roll i arbetet med internt varumärkesbyggande. Anledningen till detta är att enligt de teorier vi har tagit del av har dessa båda funktioner en betydande roll i processen och kan således ses som nyckelfunktioner. Vi har därför medvetet valt att inte utförligt presentera övriga funktioners involvering i arbetet med det interna varumärkesbyggandet.

Den här undersökningen behandlar internt varumärkesbyggande och vi kommer inte att fördjupa oss i extern marknadsföring och externt varumärkesbyggande. Således kommer vi inte att beröra hur externa intressenter uppfattar varumärken.

## 2 Metod

---

*Alla undersökningar består av ett antal olika delar. I samtliga delar måste forskaren göra val, vilka får konsekvenser för undersökningens giltighet samt trovärdighet. Avsikten med vårt metodkapitel är dels att visa vilka val vi har gjort samt vilka konsekvenser vi tror att det kan ha medfört för vår studie. Samtidigt vill vi också ge andra forskare en möjlighet att upprepa undersökningen.*

---

### 2.1 Val av ämne

Under den tid som vi har studerat på universitetet har vi läst ett antal intressanta kurser inom ämnet marknadsföring. Under magisterkursen växte dock vårt intresse för varumärken i allmänhet och för korporativa varumärken i synnerhet. Vi kom i kontakt med litteratur där utvecklandet av korporativa varumärken diskuterades. I mycket av litteraturen på detta område har de anställda en central roll i processen, vilket väckte vårt intresse för hur de anställda kan stimuleras att leva i enlighet med varumärket. Ett sätt att arbeta med detta är genom internt varumärkesbyggande, vilket har uppmärksammats först på senare tid. På grund av att ämnet, i jämförelse med andra varumärkesrelaterade områden, inte är behandlat i någon större utsträckning ansåg vi att det fanns en möjlighet för oss att bidra med kunskap rörande detta.

### 2.2 Val av kvalitativ metod

Med hänsyn till vår frågeställning och vårt syfte ansåg vi att en kvalitativ metod var att föredra, och således uteslöts kvantitativa metoder. En kvalitativ metod används ofta för att undersöka en företeelse på djupet genom att inhämta information från ett fåtal undersökningsenheter (Patel & Davidsson, 2003). En kvalitativ undersökning ämnar således visa en helhetsbild av situationen. Kunskapssyftet för kvalitativa studier är primärt förstående och inte förklarande. Avsikten med en kvalitativ metod är således inte att undersöka huruvida empirin har generell giltighet eller ej. (Andersen, 1998)

En fördel med ett kvalitativt tillvägagångssätt är att det visar en helhetsbild och möjliggör en förståelse för sammanhanget (Holme & Solvang, 1997). En annan fördel är att kvalitativa ansatser är väldigt flexibla då forskaren under pågående undersökning har möjlighet att ändra studiens upplägg (Jacobsen, 2002). Enligt Jacobsen (ibid.) kan därför skiljelinjen mellan datainsamling och analys anses något oklar och vag vid användandet av kvalitativ metod eftersom data kan analyseras efterhand som den insamlas och på så sätt även påverka den fortsatta datainsamlingen.

## 2.3 Den kvalitativa ansatsen

### 2.3.1 Insamling av information

Vi började vårt sökande av information med att läsa tidigare uppsatser inom närliggande ämnesområden för att få en första överblick av relevant litteratur. Den teori vi har använt oss av är främst baserad på litteratur och vetenskapliga artiklar sökta med hjälp av databaserna LOVISA, Elin@Lund och Libris. När vi har sökt litteratur om internt varumärkesbyggande har vi främst sökt teorier inom marknadsföringsområdet. Mer specifikt har vi läst litteratur inom områdena internt varumärkesbyggande, intern marknadsföring och korporativa varumärken. Vi har även valt att koppla resonemanget kring internt varumärkesbyggande till teorier rörande HR och intern kommunikation. Vid sökande av information om internt varumärkesbyggande har vi även tagit hjälp av sökverktygen Google och Yahoo.

### 2.3.2 Val av teori

Vårt teoretiska avsnitt består av tre kapitel. I kapitel tre beskriver vi bland annat det korporativa varumärket. Då det övergripande syftet med internt varumärkesbyggande kan sägas vara att skapa starka korporativa varumärken har vi valt att uppmärksamma teorier kring denna typ av varumärken. Ett korporativt varumärke kan sägas ha en identitet som kan definieras utifrån olika beståndsdelar. Vi har valt att belysa det korporativa varumärkets identitet med hjälp av värden, vision och organisationskultur då vi anser att dessa element tillsammans ringar in identiteten hos ett korporativt varumärke på ett bra sätt. Vi belyser även de anställdas roll då det är de anställda som står i fokus i arbetet med internt varumärkesbyggande. I kapitel fyra presenterar vi funktionerna HR och intern kommunikation. Anledningen till att vi valt att belysa dessa funktioners arbete i denna process är då dessa funktioner enligt bland annat Gotsi och Wilson (2001), Farell (2002), Mitchell (2002) och Ind (2004) är nyckelfunktioner i arbetet med internt varumärkesbyggande, inte minst rörande implementeringsarbetet. Det är således framför allt dessa båda funktioner som genom olika aktiviteter och kommunikationsmedel ska förmedla det korporativa varumärket internt till de anställda.

Syftet med kapitel tre och fyra är således att ge en insikt i det korporativa varumärket och dess identitet, visa på de anställdas roll vid byggandet av denna typ av varumärken samt att ge en presentation av de båda funktionerna HR och intern kommunikation.

I kapitel fem beskriver vi vad internt varumärkesbyggande är samt vad som är målen och effekterna med arbetet. Vidare belyser vi själva processen kring internt varumärkesbyggande och uppmärksammar samtidigt vilka aktiviteter som enligt befintliga teorier är viktiga i denna process. Då vi i kapitlet rörande intern kommunikation presenterar olika typer av kommunikationskanaler väljer vi att i detta kapitel endast lyfta fram vikten av kommunikation i processen. Vi avslutar kapitlet med ett kort resonemang kring vad vi anser att vår teori har lett fram till. Syftet med detta är att visa hur de olika begreppen och funktionerna som

presenteras i de båda tidigare kapitlen är relaterade i processen. Anledningen till att vi har valt att dela upp vårt teoriavsnitt i tre kapitel är då vi anser att de teorier som vi presenterar i kapitel tre och fyra snarare är bakgrundsteorier. Vi anser dock att dessa teorier är nödvändiga för att ge en övergripande bild och förståelse av processen.

Vi har valt ovannämnda teoriområden för att vi ska kunna analysera och tolka vår empiri på ett bra sätt. För att ytterligare motivera valet av våra teorier kommer vi även att föra ett resonemang kring valda teorier inför varje kapitel.

## 2.4 Relation mellan teori och empiri

I en vetenskaplig undersökning består ofta forskarens arbete i att relatera teori med verklighet, empiri. Det finns i princip tre olika sätt som forskaren kan arbeta med för att relatera teori och empiri för att på så sätt dra vetenskapliga slutsatser utifrån. De tre olika sätten forskaren kan välja mellan är deduktion, induktion och abduktion. (Patel & Davidsson, 2003) Deduktion kännetecknas av att forskaren utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Induktion kännetecknas av att forskaren studerar objektet utan att först ha förankrat undersökningen i tidigare vedertagna teorier. Med detta tillvägagångssätt formuleras sedan teori utifrån den insamlade empirin. Abduktion kan ses som en kombination av de båda tillvägagångssätten induktion och deduktion och anses också vara mer flexibel för forskaren. (ibid.)

För att få en ökad förståelse och insikt i ämnet har vi i den här studien valt att utgå från teorier inom ämnet marknadsföring. Utifrån dem har vi bildat vår teoretiska grund som vi sedan har använt oss av för att kunna utforma våra intervjuunderlag samt för att analysera och tolka vår empiri. Under studiens gång har vi aktivt arbetat med vårt teoriavsnitt. Vi har även beaktat allt som har kommit upp vid våra intervjutillfällen och inte enbart det som har varit applicerbart på våra teorier. På så sätt är vårt tillvägagångssätt abduktivt, då vi har pendlat mellan induktion och deduktion. Då forskare arbetar abduktivt är det enligt Patel och Davidsson (2003) viktigt att tänka på att studien kan påverkas av respektive författares förförståelse. Med anledning av detta har vi under studiens gång försökt att förhålla oss så värdeneutrala som möjligt.

## 2.5 Val av kvalitativt tillvägagångssätt

Då vårt syfte med studien är att belysa vad som är specifikt samt vilka typer av aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag inom teknikintensiva branscher bör undersökningen även utföras inom en sådan bransch. Av de kvalitativa metoder som vi valde mellan skulle samtliga således utföras på företag verksamma inom någon teknikintensiv bransch. Det finns ett antal olika val när det gäller tillvägagångssätt av kvalitativ metod. De tillvägagångssätt som vi tog ställning till och valde



mellan var att genomföra observationer, att utföra ett antal intervjuer med några nyckelpersoner på olika företag, eller att utföra en fallstudie.

Med hjälp av observationer kan beteenden och skeenden studeras i samma stund som de inträffar (Patel & Davidson, 2003). Vid val av observationer som insamlingsmetod är det därför nödvändigt att utöver urvalet av personer även välja vilka situationer eller händelser som observationen ska innefatta (Jacobsen, 2002). Vi diskuterade möjligheten att utföra observationer på något teknikintensivt företag genom att exempelvis följa en representant från funktionerna för HR eller intern kommunikation ett antal dagar för att på så sätt observera vederbörandes roll och arbetsuppgifter i arbetet med internt varumärkesbyggande. Vi ansåg dock ganska snabbt att detta skulle vara svårt att genomföra då det inte var säkert huruvida vi skulle få access eller möjlighet att delta i samtliga aktiviteter som utförs av funktionerna HR och intern kommunikation. Då vårt syfte är att belysa vad som är specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i processen ansåg vi inte att det skulle uppnås med hjälp av enbart observationer. Vi diskuterade även möjligheten att utföra ett antal intervjuer med några så kallade nyckelpersoner på ett antal olika företag. Ett sätt att göra detta hade exempelvis varit att intervjua nyckelpersoner som HR-chefer på några olika företag. Med detta tillvägagångssätt hade vi troligtvis kunnat uppnå vårt syfte, men den främsta nackdelen med detta tillvägagångssätt är att få access till rätt personer på flera företag. Utöver accessproblemet tror vi att det även hade varit svårt att identifiera nyckelpersoner samt få överblick över hur väl arbetet med det interna varumärkesbyggandet fungerar i olika företag. Av praktiska och tidsmässiga skäl valde vi därför att inte utföra en studie med detta tillvägagångssätt.

Efter att diskuterat möjligheten att utföra en fallstudie på ett eller flera företag inom en teknikintensiv bransch kom vi fram till att detta skulle vara det bästa tillvägagångssättet för vår studie.

### 2.5.1 Fallstudie

Enligt Jacobsen (2002) är det lämpligt att använda sig av en fallstudie då undersökaren önskar förståelse av en viss händelse. Användningen av fallstudier är även lämpligt när forskaren vill beskriva vad som är specifikt för en enskild organisation eller bransch. Vidare är användandet av fallstudier lämpligt vid teoriutveckling (ibid.). Vi har en önskan att beskriva och förstå, samt om möjligt förklara fallet. Då vi önskar att samla information om vad som är specifikt i en teknikintensiv bransch rörande internt varumärkesbyggande anser vi således att en fallstudie är ett lämpligt tillvägagångssätt. Genom att använda oss av en fallstudie har vi också enligt Jacobsen (ibid.) möjlighet att utifrån vårt resultat skapa hypoteser som sedan kan prövas med hjälp av andra fallstudier eller andra tillvägagångssätt.

Enligt Patel och Davidson (2003) ska en fallstudie behandla en specifik situation som exempelvis en process eller en förändring. Syftet är att få så detaljerad information som möjligt. En fallstudie kan i sin tur genomföras med hjälp av flera olika datainsamlingsmetoder, som exempelvis intervjuer, observationer och enkäter. (ibid.) I denna

studie har vi valt att samla in data med hjälp av personliga intervjuer, tryckt material som tillhandahållits av vårt fallföretag samt observationer gjorda vid våra besök på företaget.

När en fallstudie genomförs på endast en organisation, som i denna studie, är det en enskild fallstudie (Andersen, 1998). Det finns enligt Yin återgiven av Andersen (ibid.) tre syften som kan motivera användandet av en enskild fallstudie. En anledning att använda sig av en enskild fallstudie är när syftet är att pröva fallet i relation till gällande teorier, modeller, antaganden eller praxis. I vårt fall önskar vi att testa om de befintliga teorierna om internt varumärkesbyggande är användbara på ett företag inom en teknikintensiv bransch. En annan anledning att använda sig av en enskild fallstudie är om fallet representerar en kombination av förhållanden som tidigare inte varit föremål för noggranna studier (ibid.). I vår litteratursökning har vi hittat få studier rörande internt varumärkesbyggande utförda på företag inom teknikintensiva branscher. Ytterligare en anledning för att använda sig av en fallstudie är om det studerade fenomenet inte har varit föremål för undersökningar tidigare (ibid.). Vi har heller inte funnit någon undersökning utförd på vårt fallföretag rörande internt varumärkesbyggande. Vi anser därför att vi har möjlighet att utföra en undersökning som vi upplever att tidigare forskning inte berört i någon större utsträckning. Samtliga ovanstående anledningar kan således användas för att motivera vårt val av en enskild fallstudie.

## 2.6 Val av företag

Då den här studiens syfte är att belysa vad som är specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag inom teknikintensiva branscher var en förutsättning för val av studieobjekt att det skulle vara ett företag som är verksamt inom en teknikintensiv bransch. Vidare sökte vi efter företag som verkar på en global marknad med internationell konkurrens, där det krävs att företag har starka varumärken för att urskilja sig från sina konkurrenter. Då vi ämnade göra en studie kring internt varumärkesbyggande var vårt önskemål att finna företag som aktivt arbetar med att stärka sitt varumärke, antingen externt eller internt. Av denna anledning sökte vi efter företag som har marknadsfört sig mycket externt på senare tid. En bransch som vi av olika anledningar fann intressant redan på ett tidigt stadium var telekombranschen. Telekombranschen är en teknikintensiv bransch som karaktäriseras av snabb utveckling, kompetensberoende och hög konkurrens. Av dessa anledningar ansåg vi det troligt att det skulle vara möjligt att finna intressanta studieobjekt inom denna bransch.

Vår intention var att undersöka hur ett par teknikintensiva företag arbetar med internt varumärkesbyggande. Vi hade tidigt kontakt med Sony Ericsson och tog därefter även kontakt med Orange, Vodafone, TeliaSonera och 3 för att höra om de var intresserade av att medverka i vår undersökning. 3 valde dock att inte delta i studien, TeliaSonera återkom inte till oss och Vodafone var intresserade men kontaktade oss alltför sent. Orange, som uppmärksammats mycket för sitt arbete med internt varumärkesbyggande, blev relativt nyligen uppköpt av TeliaSonera vilket tyvärr omöjliggjorde deras deltagande i studien. Den kontakt som vi etablerade med Sony Ericsson gav oss god access till företaget, och det var även tydligt att de var intresserade av att samarbeta med oss.

Utifrån de kriterier vi har nämnt angående val av företag valde vi att göra en studie på mobiltelefonproducenten Sony Ericsson. Sony Ericsson är ett teknikintensivt företag i en konkurrensutsatt bransch som även karaktäriseras av snabb utveckling. Företaget har sedan dess start haft en kraftig tillväxt och under senare tid har företaget även visat positiva ekonomiska resultat. Ytterligare en anledning till att vi finner detta företag intressant i det här sammanhanget är att vi har uppfattat det som att Sony Ericsson under senare tid har fört en aggressiv extern marknadsföring. Vidare verkar Sony Ericsson på en global marknad och företaget har ett starkt varumärke. Att Sony Ericsson dessutom arbetar aktivt med att stärka sitt korporativa varumärke internt var något som vi fann positivt.

Med hänsyn till ovanstående resonemang är det tydligt att Sony Ericsson är ett företag som uppfyller de kriterier vi hade satt upp för önskade studieobjekt och vi anser att Sony Ericsson på ett tydligt sätt representerar ett företag i en teknikintensiv bransch. Utöver ovanstående anledningar anser vi att Sony Ericsson även kan vara intressant att studera i det här sammanhanget då företaget, till skillnad från de flesta andra företag, varit relativt stort från starten. Vi tror att detta kan ha inneburit att företaget har varit tvunget att arbeta mer aktivt med intern marknadsföring.

Som vi tidigare nämnt var vår intention att utföra studien på mer än ett företag, men då det av olika anledningar inte gick att etablera någon kontakt med de andra ovan nämnda företagen valde vi att utföra vår studie endast på Sony Ericsson. Vi såg emellertid inte detta som något problem då vi hade bra kontakt och god access på Sony Ericsson, och dessutom uppfyllde företaget våra kriterier på ett mycket tillfredsställande sätt.

En avgränsning som vi väljer att presentera här i samband med valet av fallföretag är att vi valt att inte fokusera på vilka effekter det kan ha haft att företaget har bildats genom ett joint venture av de två organisationerna Sony och Ericsson med helt skilda organisationskulturer. Vi är dock medvetna om att detta faktum kan ha konsekvenser för hur varumärket byggs och stärks internt. Ytterligare en avgränsning som vi väljer att presentera här är att vi har valt att utföra denna studie på Sony Ericssons kontor lokaliserade i Lund. Det är tänkbart att utfallet blivit något annorlunda om vi utfört studien globalt i olika länder och vid olika kontor.

## 2.7 Insamling av data

Det finns två typer av data, primärdata och sekundärdata (Halvorsen, 1992). Den data som insamlas själv av forskaren speciellt för studien kallas primärdata. Om datan istället samlas in av andra personer eller för ett annat syfte kallas den sekundärdata. (Andersen, 1998) I den här studien har vi använt oss av både primärdata och sekundärdata. Vår sekundärdata är tryckt material som tillhandahållits av Sony Ericsson. Vår primärdata består av personliga intervjuer samt observationer. Det tryckta materialet har bland annat bestått av företagsinformation och personaltidningar. De personliga intervjuerna är utförda med tolv representanter på företaget och våra observationer är gjorda vid besöken på företaget.

## 2.7.1 Val av respondenter

Vid ett kvalitativt tillvägagångssätt görs urvalet av respondenter strategiskt och utan hjälp av statistiska metoder (Holme & Solvang, 1997). Ett urval görs således bland individer som anses vara intressanta att intervjua. För att ta reda på vad som är specifikt i arbetet med internt varumärkesbyggande samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som är kritiska i processen för ett teknikintensivt företag har vi utfört intervjuer med två olika respondentgrupper. Vår första respondentgrupp bestod från början av sju representanter från funktionerna HR, intern kommunikation och marknadsföring. Anledningen till att vi har valt att intervjua representanter från funktionerna HR och intern kommunikation är då det främst är dessa funktioner som är involverade i processen och det är således även dessa funktioners olika aktiviteter som är viktiga vid arbetet med internt varumärkesbyggande. Vi valde även att intervjua två representanter från funktionen marknadsföring eftersom denna funktion bland annat arbetar med utformandet av varumärket. Ovanstående intervjuer gjordes således med representanter som är mer eller mindre involverade i arbetet med det interna varumärkesbyggandet. Intervjuerna med representanter från funktionerna HR och intern kommunikation har genomförts med:

- Per Bengtsson            Human Resource Manager
- Malin Boulwood        Director Competence & Culture
- Åsa Lundquist           Internal Communication Coordinator
- Niklas Nydahl           Senior Manager Human Resource
- Sophie Stakston        Manager Recruitment

Intervjuerna med representanter från funktionen marknadsföring har genomförts med:

- Helen Huang            Senior Manager Global Product Marketing
- Martin Lundin           Online Marketing Manager Global Marketing

Under studiens gång kom vi fram till att vi önskade lite mer information om Sony Ericssons arbete med aktiviteten interna utbildningar. Vi kontaktade därför en person på Sony Ericsson som är involverad i detta arbete. Denna intervju har genomförts med:

- Anna Thuresson        Learning & Development Manager

Anledningen till att ovanstående personer har valts är att få en så nyanserad bild som möjligt av vad som kan tänkas vara specifikt i processen samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som används i arbetet med internt varumärkesbyggande på Sony Ericsson. På så sätt erhöles information om processen från ett antal olika perspektiv då respondenterna ovan innehar olika positioner, arbetsuppgifter samt roller i processen.

Vår andra respondentgrupp består av fyra anställda på Sony Ericsson. Syftet med att vi även valde att intervjua dessa var att få en bild av hur de anställda uppfattar varumärket och företagets ambitioner att stärka och bygga detta internt, för att på så sätt kunna få en uppfattning av vad som kan tänkas vara specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i arbetet med det interna varumärkesbyggandet för företag

inom en teknikintensiv bransch. Genom att intervjua denna grupp ville vi således undersöka huruvida de aktiviteter och kommunikationsmedel som företaget använder sig av verkligen når ut till de anställda. Vi är medvetna om att det eventuellt kan råda skillnader mellan hur anställda på olika nivåer inom företaget uppfattar det korporativa varumärket, men sådana eventuella skillnader är inget vi valt att fokusera på i denna studie. I stället vill vi genom att intervjua denna respondentgrupp få en bild av hur de anställda som inte direkt är involverade i arbetet med internt varumärkesbyggande uppfattar varumärket samt hur detta kommuniceras internt. På så sätt anser vi oss få en uppfattning av vad som är specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i processen inom teknikintensiva företag. Respondenterna i denna grupp fick vara anonyma och benämns således inte med namn, utan är istället numrerade. Vi har använt oss av numrering för att tydliggöra vilken respondent som sagt vad. Samtliga av de anställda i denna respondentgrupp har haft olika positioner och bakgrund. Ett av kriterierna för urvalet av denna respondentgrupp var att representanterna inte skulle komma från samma avdelning och inte heller inneha samma positioner. Anledningen till detta är att vi önskar att få en så nyanserad bild som möjligt av processen. Några av respondenterna i grupp två har sedan tidigare varit anställda på Ericsson medan andra anställdes efter Sony Ericssons start. Ett annat kriterium var att de inte skulle vara nyanställda. Anledningen till detta var att vi inte ansåg att en helt nyanställd person skulle kunna ge en rättvis bild av Sony Ericssons arbete med internt varumärkesbyggande.

### 2.7.2 Utformandet av intervjuunderlag

Vi utformade olika intervjuunderlag till de båda respondentgrupperna (bilaga 1 och 2). Personerna i den första respondentgruppen fick till viss del olika frågor beroende på vilken avdelning de arbetade på, men vi utgick ändå från liknande underlag oavsett avdelning. Våra intervjuunderlag utformades så att de i så stor utsträckning som möjligt stämde överens med de teoretiska utgångspunkter och resonemang som ligger till grund för vår studie. Vi utförde aldrig någon pilotstudie eftersom vi inte ansåg att vi kunde testa frågorna på några representativa personer. Frågorna har som nämnts ovan formulerats utifrån våra teorier och då vi hela tiden har arbetat aktivt med vårt teoriavsnitt har en del frågor även uppkommit under studiens gång. Vi har även under intervjutillfällena fått en bättre förståelse och insikt i ämnet vilket har lett till att vissa frågor samt följdfrågor har uppkommit under själva intervjutillfällena.

För att få en uppfattning om vad som är specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i processen inom teknikintensiva företag ansåg vi det nödvändigt att ställa frågor rörande andra närliggande områden för att på så sätt få en övergripande bild av arbetet med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson.

Frågorna som vi ställde var av olika karaktär. Några frågor formulerades så att respondenterna själva hade möjlighet att diskutera kring ett ämne. Vid dessa typer av frågor hade vi formulerat ett antal följdfrågor för att stödja samtalet om detta skulle behövas. Vi har medvetet valt att främst använda oss av öppna frågor för att minska styrningen av respondenternas svar. Vi hade även i åtanke när vi genomförde intervjuerna att sättet vi ställer

frågorna kan påverka respondenterna. Holme och Solvang (1997) menar nämligen att frågor som handlar om värderingar och förhållningssätt till viss del alltid är ledande. Hur ledande frågorna är beror dock på hur de är formulerade och var i intervjun de ställs (ibid.).

### 2.7.3 Genomförandet av intervjuer

Som nämnts ovan har vi valt att utföra personliga intervjuer. Vi har således uteslutit gruppintervjuer där flera respondenter intervjuas samtidigt. I valet mellan att utföra besöksintervjuer eller telefonintervjuer valde vi att utföra besöksintervjuer. Denna sorts intervju är enligt Jacobsen (2002) vanligtvis tids- och kostnadskrävande då intervjuaren fysiskt måste förflytta sig för att kunna utföra intervjun ansikte mot ansikte. Då vi har valt att koncentrera oss på kontoren i Lund ansåg vi inte att kostnaderna skulle bli så stora för oss och inte heller att det skulle bli några problem tidsmässigt. Fördelar med att utföra besöksintervjuer är enligt Jacobsen (ibid.) att det är lättare för intervjuaren att bygga upp en personlig kontakt med respondenten. En annan fördel är att intervjuaren har en möjlighet att observera respondentens kroppsspråk (ibid.). Då våra frågor främst behandlar mjuka värden såsom värderingar och organisationskultur anser vi att det vid en besöksintervju är lättare att uppfatta hur långt vi kan och bör gå när vi exempelvis ber om ytterligare fördjupning av ett svar. Om vi sitter ansikte mot ansikte med respondenten har vi stor möjlighet att se om denne känner sig besvärad och inte vill eller kan svara på frågan.

Vi har dock vid ett senare tillfälle under vårt arbete valt att utföra en telefonintervju. Telefonintervjuer har fördelen att de minskar eventuella intervjuareffekter. Intervjuareffekt innebär att intervjuarens fysiska närvaro kan påverka respondentens svar på ett eller annat sätt. (Jacobsen, 2002) En nackdel är däremot att intervjuaren till skillnad från besöksintervjun inte kan observera respondenten. Det kan därför vara svårare att etablera en personlig kontakt och bygga upp ett förtroende mellan intervjuaren och respondenten vilket kan leda till att informationen som erhålls vid intervjutillfället är mindre tillförlitlig. (Andersen, 1998) Då vi endast ville ställa ett fåtal kompletterande frågor bestämde vi oss trots ovannämnda nackdelar för att utföra en intervju per telefon.

Den kvalitativa intervjun kännetecknas enligt Andersen (1998) av frågetekniker utan fasta svarsalternativ och en låg grad av strukturering. Vidare utförs den kvalitativa intervjun som ett samtal som styrs så lite så möjligt. Våra intervjuer har haft en relativt låg grad av standardisering då alla respondenter inte har fått samma frågor. Ordningsföljden på frågorna har ibland också ändrats beroende på utfallet av tidigare svar. Våra intervjuer har varit delvis strukturerade då vi har haft vissa förutbestämda områden i processen med internt varumärkesbyggande såsom aktiviteter och kommunikationsmedel som vi önskade att undersöka. Vi har dock gett respondenterna utrymme att svara på frågorna med egna ord.

Samtliga intervjuer genomfördes mellan januari och mars 2005, då respondenterna befann sig på arbetet. Eftersom en intervju bör utföras i en miljö där respondenten känner sig trygg, då kontexten där intervjun utförs annars kan påverka respondentens svar (Bryman, 1997), valde vi att genomföra samtliga intervjuer på Sony Ericssons kontor i Lund. Varje intervju pågick i

cirka 60 minuter. Till respondenterna i grupp ett skickade vi en kort presentation (bilaga 3) av studien, dess frågeställning och syfte samt intervjuunderlaget (bilaga 1) per e-post innan varje intervju. Detta innebar att respondenterna hade möjlighet att förbereda sig inför intervjuerna. Vi informerade också respondenterna att det inte var nödvändigt att de besvarade samtliga frågor. Anledningen till detta var att vi inte ville riskera att tvinga fram svar på frågor där respondenterna inte var insatta.

Intervjuförfarandet vid telefonintervjun var liknande men med skillnaden att den var betydligt kortare tidsmässigt än de övriga. Till denna respondent valde vi som nämnts ovan att endast ställa ett fåtal frågor rörande Sony Ericssons interna utbildningar samt hur varumärket och vad det representerar förmedlas genom dessa. Anledningen till detta var att vi vid tillfället för denna intervju ansåg att vi inte hade tillräckligt mycket material rörande den aktiviteten.

Intervjuförfarandet med respondentgrupp två var i stort sett identiskt med intervjuförfarandet med respondentgrupp ett men med skillnaden att frågorna var annorlunda (bilaga 2) samt att vi inte lät respondenterna få dessa frågor i förväg. Detta gjordes medvetet då vi ville ha spontana, oförberedda svar på hur Sony Ericssons arbetar med internt varumärkesbyggande samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som används i processen. Som vi ovan nämnt fick respondenterna i denna grupp vara anonyma då vi ville minimera riskerna att få icke sanningsenliga svar eller svar påverkade av företaget.

Vid samtliga intervjuer, efter att vi presenterat oss, förklarade vi återigen studiens frågeställning och syfte. Vi inledde varje intervju med ett par inledande neutrala frågor kring respondentens position och övergripande arbetsuppgifter. Vi har alla varit närvarande vid de personliga intervjuerna vilket har bidragit till att åtminstone två av oss har kunnat föra anteckningar och iaktta respondenternas kroppsspråk. Att anteckna vid intervjuer är enligt Jacobsen (2002) ett sätt att signalera till respondenten att det som sägs vid intervjutillfället också är av intresse. Vi valde även att använda oss av bandspelare för att kunna gå tillbaka och kontrollera eventuella otydligheter i svaren. Vi frågade om respondenternas tillåtelse att göra detta innan varje intervjutillfälle.

Telefonintervjun genomfördes dock endast av en av oss. Vi ansåg att detta var tillräckligt då det endast var ett fåtal frågor som skulle ställas. Av denna anledning ansåg vi att intervjuaren på ett bra sätt skulle klara av att uppfatta och anteckna respondentens svar.

Samtliga intervjuer avslutades med att ge respondenterna möjlighet att tillägga eller kommentera det material som diskuterats. Vi frågade även respondenterna om vi fick kontakta dem senare per e-post eller telefon angående eventuella tillägg eller funderingar kring intervjusvaren, vilket vi även utnyttjade vid ett par tillfällen.

## 2.8 Analys och tolkning av intervjuer

Knutsson (1998) delar upp processen med genomgången av den insamlade datan i två moment. I det första momentet, analysen, ska forskaren försöka finna mönster i datamängden,

medan i det andra momentet, tolkningen, ska denne istället försöka finna mening i mönstret (ibid).

Under arbetets gång har vi löpande analyserat vårt material. Efter varje intervjutillfälle har vi satt oss ner tillsammans och läst våra anteckningar noggrant samt diskuterat materialet för att kontrollera att det inte har uppfattats olika. Fördelen med detta är att vi direkt efter varje intervju har kunnat få nya idéer om hur vi ska fortsätta med vårt arbete. På så sätt har vi kunnat reflektera över om vi under respektive intervju har missat att ställa några frågor eller om respondenterna uppfattar våra frågor på ett sätt som vi inte hade tänkt. En fördel med att inleda arbetet med analysen så fort som möjligt efter genomförda intervjuer är att intervjutillfällena har varit färskare i minnet. Vi har gått igenom vår data flera gånger och då även försökt att ha olika utgångspunkter för att inte överse något. När vi gick igenom materialet sökte vi efter mönster, men även avsaknaden av mönster då detta kan tyda på avvikelser hos respondenterna. Vid tillfällen då vi ansåg att vi hade missat något i våra anteckningar eller då vi önskade återge något citat lyssnade vi igenom de bandade intervjuerna för att få en korrekt bild av vad respondenterna hade sagt samt för att kunna återge citaten så korrekt som möjligt. Utvalda citat behöver nödvändigtvis inte spegla flertalet respondenters uppfattning utan presenteras istället för att tydliggöra våra tolkningar och på så sätt ge andra en möjlighet att ta ställning till de tolkningar som vi gjort.

## 2.9 Studiens kvalitet

I kvalitativa studier tillämpas begreppen validitet och reliabilitet men de har något annorlunda innebörd än vid kvantitativa studier. I den kvalitativa studien innefattar begreppet validitet hela forskningsprocessen och forskaren strävar efter att uppnå god validitet i studiens samtliga delar, inte enbart i själva datainsamlingen. (Patel & Davidsson, 2003) Begreppet reliabilitet får också en något annorlunda innebörd då det är svårt att använda sig av det vid kvalitativa studier eftersom undersökningssituationen vanligtvis kännetecknas av låg kontroll (Merriam, 1994). Om exempelvis en respondent intervjuas mer än en gång och dennes svar ändras vid andra intervjutillfället behöver inte detta vara tecken på låg reliabilitet i en kvalitativ studie då respondenten kan ha ändrat åsikter eller kanske lärt sig något från det första intervjutillfället. I kvalitativa studier bör reliabiliteten istället ses mot bakgrund av den situation som råder vid intervjutillfället. Det är således viktigare att frågorna som ställs lyckas fånga det unika i varje intervjutillfälle än att svaren som erhålls är identiska. De båda begreppen validitet och reliabilitet är i kvalitativa studier nära förbundna med varandra och därför använder sig den kvalitativa forskaren sällan av begreppet reliabilitet. Istället får begreppet validitet en vidare innebörd. Eftersom varje kvalitativ studie är unik går det inte heller att fastställa några regler för att säkerställa validiteten. (Patel & Davidsson, 2003)

I en kvalitativ undersökning kan intervjuaren aldrig i förväg formulera svarsalternativ för respondenten eller avgöra vilket som är det "sanna" svaret (Patel & Davidsson, 2003). Det är även svårt för intervjuaren att avgöra om det finns några bakomliggande orsaker till vad respondenten väljer eller inte väljer att berätta under intervjutillfället. En intervjuare kan således aldrig säga något om det som inte har diskuterats vid ett intervjutillfälle, utan kan



enbart analysera och tolka det som verkligen har sagts vid intervjun. Det är också viktigt att materialet gås igenom noggrant för att undvika att förhastade slutsatser dras. (Merriam, 1994)

För att uppnå god validitet i vår studie har vi valt att noga återge tillvägagångssättet under arbetets gång så att de som tar del av våra resultat kan bilda sig en egen uppfattning om vad vi har gjort. Vad gäller datainsamlingen har vi försökt att inhämta tillräcklig teori och empiri för att kunna göra en trovärdig tolkning. Då vårt empiriska material är inhämtat genom flera olika datainsamlingsmetoder anser vi att vi på så sätt har höjt studiens validitet.

Vid genomgången av empirin sker vanligtvis en mer eller mindre påverkan på underlaget för analysen då det kan vara frestande att förtydliga eller förändra det som egentligen sades vid intervjutillfället (Patel & Davidsson, 2003). Då validiteten påverkas av hur empirin behandlas har vi noga reflekterat över de tolkningar vi har gjort i detta arbete. I vår analys har vi sedan varit medvetna om, samt reflekterat över de tolkningar vi har gjort när vi har behandlat empirin. Vi har försökt att ha ett objektivt förhållningssätt vid analys och tolkning av insamlad data för att höja validiteten i vår undersökning. För att öka vår studies validitet har vi även valt att återge ett flertal citat från respondenterna. Med hjälp av bandspelaren har vi kunnat lyssna på respondenternas svar flera gånger. De citat som vi har presenterat i empirin är återgivna så exakt som möjligt och i de fall där respondentens svar har varit otydligt har vi valt att visa detta i citaten.

## 2.10 Metodkommentarer och källkritik

Rörande teorin finns viss kritik som bör uppmärksammas. Vi har huvudsakligen använt oss av litteratur av välkända teoretiker, men då ämnet även är behandlat av många praktiker har vi också i viss mån använt oss av sådana källor. Vi har i så stor utsträckning som möjligt försökt att använda oss av originalkällor. Vi vill även uppmärksamma att de flesta av våra källor är aktuella men att vi vid vissa tillfällen har använt oss av äldre publikationer. Dessa tillfällen är dock få och vi anser inte att detta har påverkat våra resultat i någon större utsträckning.

Inför vårt val av kvalitativt tillvägagångssätt stod vi inför ett antal olika alternativ. Med hänsyn till vårt syfte valde vi att utföra en fallstudie. Det finns dock en del faktorer att reflektera över i vår utförda fallstudie. Primärdatan i vår studie har införskaffats genom personliga intervjuer och observationer gjorda på Sony Ericsson. Vi har även använt oss av sekundärdata i form av tryckt företagsmaterial, men tyvärr fick vi inte tillgång till särskilt mycket sådant material och vi har därför inte heller kunnat samla in så mycket data från denna källa. Anledningen till att vi inte har fått tillgång till så mycket tryckt material är att Sony Ericsson har information om företaget främst i digitalt format på deras intranät, vilket vi av naturliga skäl inte haft tillgång till. Vi anser dock inte att denna brist på tryckt material om företaget har påverkat vår datainsamling nämnvärt då vi, av våra respondenter, har fått mycket information kring Sony Ericsson och arbetet med det interna varumärkesbyggandet där. Som vi nämnt ovan har vi valt att begränsa vår studie till Sony Ericssons kontor i Lund. Om vi hade haft möjlighet att studera andra kontor lokaliserade internationellt är det möjligt att vi fått en mer heltäckande bild av arbetet med internt varumärkesbyggande på Sony Ericsson.

Eftersom en stor del av personalstyrkan är lokaliserade i Lund anser vi dock att vi har fått en nyanserad bild av processen. Då vi har haft bra access till vårt fallföretag och haft möjlighet att intervjua åtta representanter som alla på olika sätt är involverade i processen har vi fått information från flera olika personer, och därmed anser vi att vi har fått en bra bild av arbetet kring internt varumärkesbyggande på Sony Ericsson. Då vi även har intervjuat fyra anställda anser vi att vi har förbättrat vår uppfattning av vad som är specifikt för företag i teknikintensiva branscher i den interna varumärkesbyggnadsprocessen samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i denna process för ett företag som Sony Ericsson. Vi har även haft möjligheten att aktivt observera miljön på företaget under våra besök vilket har bidragit till att vi fått en uppfattning av företaget utöver de personliga intervjuerna och det tryckta företagsmaterialet.

Fördelen med att vi har använt oss av en bandspelare när vi genomförde våra intervjuer är att respondenternas svar har kunnat registreras exakt. Detta har underlättat sammanställandet av intervju svaren och återgivandet av citat. En fördel med att vi även antecknade gjorde att det gick snabbt att leta upp var på bandet som olika ämnesområden berördes. Vi är dock medvetna om att en nackdel med användandet av bandspelare kan vara att respondenterna svarar annorlunda än när bandspelare inte används. Anledningen till detta kan vara att respondenterna kan ha en tendens att uttrycka sig något annorlunda, exempelvis mer korrekt, när intervjun bandas.

En av våra intervjuer utfördes per telefon. Då det enligt (Jacobsen, 2002) är lättare att genomföra ett givande och öppet samtal vid en besöksintervju än vid en telefonintervju kan detta givetvis ha påverkat de svar som vi fick vid telefonintervjun. Av denna anledning menar Jacobsen (ibid.) att denna metod är olämplig att använda vid undersökningar som innehåller många öppna frågor. Vidare försvinner möjligheten att observera respondentens kroppsspråk vid telefonintervjuer. En fördel är dock att en eventuell intervjuareffekt försvinner vid telefonintervjuer. Då vi endast har genomfört en telefonintervju där endast ett fåtal kompletteringsfrågor ställdes tror vi inte att valet att utföra en telefonintervju har påverkat vår studie nämnvärt. Att samla in material vid olika tidpunkter kan enligt Jacobsen (2002) vara fördelaktigt för en studie. I ett senare skede av arbetet kunde vi sägas besitta mer kunskap om processen kring internt varumärkesbyggande och på så sätt hade vi större klarhet i vad det var vi önskade undersöka.

Vi är även medvetna om att det finns andra faktorer som kan ha påverkat vilka svar respondenterna har givit. Då respondenterna representerar företaget Sony Ericsson är det möjligt att vissa svar kan vara färgade av individernas lojalitet mot organisationen. Detta skulle kunna innebära att respondenternas svar i vissa fall kan tänkas ge en förskönande bild av företaget. Vidare är vi medvetna om att intervju svaren kan vara påverkade av respondenternas vilja att framstå som kunniga på sina områden vilket kan resultera i framtvungade, felaktiga uppgifter. Detta försökte vi att undvika genom att informera respondenterna om att de inte nödvändigtvis behövde besvara samtliga frågor.

Även då vi alla har skrivit uppsatser tidigare, och i dessa utfört liknande typer av intervjuundersökningar, är vi medvetna om att våra intervjuer kan ha påverkats av att vi till viss del saknar rutin i utförandet av dessa. Det faktum att ingen av oss är vana vid att intervjua

kan ha påverkat studiens resultat då det kan ha haft betydelse för den grund på vilken vi konstruerat och analyserat frågor. Vi vill även nämna att vi är medvetna om att det finns en risk att vi i våra intervjuer uttolkat svar vi önskar att respondenten ifråga ska svara, även om vi försökt minimera riskerna för detta vid våra personliga intervjuer genom att vi var tre stycken vid intervjutillfällena, att bandspelare användes samt att vi har försökt att ha ett objektiva förhållningssätt i genomgången av vårt insamlade material.

I kvalitativa studier är det svårt att avgöra i vilken utsträckning resultaten från en undersökning kan generaliseras (Jacobsen, 2002). Det är således svårt att avgöra om undersökningens resultat är applicerbart på andra företag. Anledningen till detta är att vi genom en enskild fallstudie har valt ett fallföretag utifrån vissa kriterier. Enligt Jacobsen (ibid.) är det därmed svårt att hävda att ett fall är representativt för andra.

Avsikten med en kvalitativ metod och i detta fall en fallstudie är i regel inte att generalisera resultatet till en större grupp av enheter (Jacobsen, 2002). En fallstudie väljs istället för att forskaren önskar att gå på djupet med exempelvis en bestämd situation. Metoden väljs således inte för att ta reda på något som gäller generellt för många eller alla undersökningsenheter. (Merriam, 1994) Vad gäller möjligheten att generalisera studiens resultat kan detta möjligtvis göras på en teoretisk nivå, det vill säga att utveckla mer generella teorier (Jacobsen, 2002). Det är dock svårt för oss att avgöra om den teori som vi har kommit fram till är giltig för andra teknikintensiva företag eller inte.

## 3 Korporativa varumärken

---

*Det övergripande syftet med internt varumärkesbyggande kan sägas vara att skapa starka korporativa varumärken. Därför har vi valt att nedan presentera teorier kring denna typ av varumärken. Ett korporativt varumärke kan sägas ha en identitet som kan beskrivas utifrån bland annat de värden, den vision samt den organisationskultur som är kopplat till det. Detta är något vi uppmärksammar då det kan sägas vara varumärkesidentiteten som ska kommuniceras mot de anställda i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. För att tydliggöra vikten av internt varumärkesbyggande inom en organisation avslutar vi kapitlet med att belysa de anställdas betydelsefulla roll i att förmedla varumärkets identitet till organisationens intressenter. Vi uppmärksammar således de anställdas roll som imageskapare. Detta kapitel kan tillsammans med nästa ses som en teoretisk bakgrund.*

---

### 3.1 Begreppet korporativa varumärken

Det är viktigt att poängtera att det ofta görs en uppdelning i olika typer av varumärken. Den svenska termen varumärken kan enligt oss uppfattas olycklig i sammanhanget då den kan tänkas föra tankarna till främst fysiska varor, jämför exempelvis med engelskans *brand*. En uppdelning som kan göras är att skilja mellan exempelvis produktvarumärken (product brands), servicevarumärken (service brands), detaljhandelsvarumärken (retail brands) och korporativa varumärken (corporate brands). Den typ av varumärken som är av intresse i resonemang kring internt varumärkesbyggande är de som är direkt kopplade till företag och organisationer, det vill säga korporativa varumärken.

Det korporativa varumärket är något som genomsyrar hela organisationen (Hatch & Schultz, 2001). Även om många forskare diskuterar begreppet finns det ingen helt klar definition av vad som är inkluderat och vad det egentligen innebär. Vanligtvis kopplas begrepp som kultur, värderingar, image och identitet till diskussioner rörande det korporativa varumärket. Alla dessa begrepp är sammankopplade till det korporativa varumärket, men på vilket sätt kan diskuteras. Vi anser att det är av vikt att föra en diskussion kring begreppet i syfte att klargöra vad det innebär. Korporativt antyder att det handlar om en organisation och det är då organisationen som helhet. Det säger dock ingenting om organisationens storlek, utan det kan röra sig om allt från stora multinationella organisationer till små lokala familjeföretag. Vad som egentligen gör det till just korporativt är att det handlar om att det för ihop människor för att få dem att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. Då en organisation hela tiden utvecklas kan det vara svårt att ha en klar definition över vad den ska stå för, eftersom den är under ständig utveckling, i takt med dess omgivning. (Ind, 1997)

Ett varumärke handlar i det här avseendet inte om en produkt eller en logotyp. När vi talar om varumärken i korporativt avseende handlar det mer om värden som är knutna till organisationen. Det är något som går längre än till de fysiska attributen och funktioner som är

knutna till produkter. Ett korporativt varumärke är således något som är unikt för organisationen. (Ind, 1997) Globalt sett har det skett ett skifte från en produktfokuserad marknadsföring mot ett mer korporativt synsätt (Hatch & Schultz, 2001). Såväl Ind (1997) som Hatch och Schultz (2001) anser att ett starkt korporativt varumärke kan vara ett effektivt sätt att skapa starka band till kunder, samt att det stärker intressenters uppfattningar om organisationens produkter och tjänster.

Det finns vissa element som vi gärna vill lyfta fram gällande korporativa varumärken. Ett av dessa är de anställdas roll, som har en mycket central plats när det gäller att bygga ett starkt korporativt varumärke. Detta kan utläsas i mycket av litteraturen som står att finna på området (se exempelvis Ind, 1997, Hatch & Schultz, 2001 och Balmer & Gray, 2003). De anställdas roll är viktig eftersom det är de som definierar och förmedlar det korporativa varumärket och genom detta skapar de unika attribut som är fundamentala för varumärken. Ind (1997) går så långt att han menar att de anställda är det korporativa varumärket.

Det är av vikt att en enhetlig bild av det korporativa varumärket kommuniceras mot samtliga intressenter (Einwiller & Will, 2002). Genom att de anställda blir så kallade levande varumärkestillgångar kan en enhetlig bild förmedlas till såväl interna som externa intressenter som exempelvis kunder, ledning, personal, aktieägare, leverantörer och media (Ind, 1997).

I och med att de anställda har en mer central roll i byggandet av det korporativa varumärket får även HR-funktionen en viktigare roll, både när det gäller nyanställningar och den interna kommunikationen (Balmer & Gray, 2003). Det talas här mycket om vikten av den interna kommunikationen som i det här sammanhanget har syftet att knyta band mellan de anställda och det korporativa varumärket. Det är dessa band som i sin tur skapar en relation mellan de anställda och deras arbetsplats. Tanken är att genom dessa relationer få de anställda att bygga upp en medvetenhet och ett tycke gentemot varumärket. Den kontakt som de anställda regelbundet har med såväl interna som externa intressenter kommer då att påverkas av detta, och förhoppningsvis även ge ett positivt utfall för organisationen som helhet. Detta är naturligtvis en lång process som måste arbetas med under en längre tid. (Ind, 1997; Balmer & Gray, 2003) Vikten av att ha personal som är knutna till det korporativa varumärket har även andra implikationer. Då det som ovan nämnts har skett ett skifte från produktvarumärken till korporativa varumärken medför detta att organisationer har hamnat i en annan typ av fokus. Detta innebär att faktorer som berör enskilda produkter eller handlingar kommer att påverka organisationen som helhet. Detta medför att organisationer har blivit mer transparenta än tidigare (Hatch & Schultz, 2001), vilket i sin tur innebär att betydelsen av intern kommunikation och internt varumärkesbyggande ökar avsevärt.

Det korporativa varumärket kan sägas vara en uttryckt överenskommelse mellan en organisation och dess intressenter. Överenskommelsen kan ges i form av ett löfte. Detta löfte ska enligt Balmer och Gray (2003) vara något som uttrycker varumärkets funktioner med beskrivande drag. Löftena ges av organisationens ledning för att stödja en korporativ marknadsorientering, och ska förmedlas genom organisationens varor och tjänster, och även genom personalens uppförande (Balmer & Gray, 2003). Just personalens uppförande är det som författarna anser vara den viktigaste punkten. Det kan finnas en fara med detta. När större företag förlitar sig på det korporativa varumärket och behandlar det som ett produktvarumärke

med kortsiktig planering som följd kan detta leda till att värdet hos det korporativa varumärket försvagas (Schultz & de Chernatony, 2002). Det är därför viktigt att organisationen hela tiden har i åtanke vad som är syftet med att skapa ett starkt korporativt varumärke, det vill säga att ge organisationen en möjlighet att uttrycka vem den är och vad den står för. Det är också viktigt att den kommer ihåg att syftet är att på ett klart och tydligt sätt förmedla dess löfte till sina intressenter. (ibid.)

Genom att ha en klar strategi bakom sitt korporativa varumärkesbyggande kan ledningen lättare sammanföra olika aktiviteter inom organisationen. Detta kan i sin tur underlätta att ge ett enhetligt uttryck för organisationens värderingar och löfte till samtliga intressenter (Schultz & de Chernatony, 2002).

## 3.2 Varumärkesidentitet

Ett varumärkes identitet är central i resonemang kring internt varumärkesbyggande. I försök att stärka varumärket internt spelar varumärkets identitet en betydande roll då det till stor del kan sägas vara denna som organisationens ledning avser kommunicera mot sina anställda. När det handlar om korporativa varumärken är det, vilket vi varit inne på ovan, av stor betydelse att en organisations olika intressenter uppfattar varumärket på liknande sätt, och de anställda kan vara viktiga redskap i den processen då de ofta kan fungera som kommunikatörer av varumärkets identitet mot en rad andra intressenter (Hatch & Schultz, 2001; Einwiller & Will, 2002).

En vanlig definition av ordet ”identitet” är vem eller vad en särskild person eller ting är. Ett varumärkes identitet formas av på vilka sätt som ledning och anställda i en organisation försöker göra ett varumärke unikt. Identiteten kan sägas ställa organisationens intention i centrum och förklarar således vad varumärket står för och hur det vill bli uppfattat (Urde, 1997). Identiteten för ett varumärke kan vidare sägas ha sin grund i hur organisationen definierar och upplever sig själv (Hatch & Schultz, 2001). Ett varumärkes identitet kan sägas bestå av, eller förklaras utifrån, ett par komponenter. Några av dessa är de värden som är kopplade till varumärket samt organisationens vision och kultur. Nedan ämnar vi göra en beskrivning av dessa komponenter för att sedan förklara hur de anställda kan fungera som imageskapare.

### 3.2.1 Värden

Kopplat till en varumärkesidentitet finns alltid ett antal värden. Det är av vikt att beslutsfattare tydligt klargör vilka värden som är kopplade till varumärket och att alla inom organisationen är införstådda i, och lever upp till dessa. (Harris & de Chernatony, 2001)

Inom många organisationer går det att identifiera så kallade kärnvärden. Det är värden kopplade till organisationen som hålls konstanta över tiden och därmed inte förändras, oavsett

ändrade förutsättningar i exempelvis interna eller externa miljöer. Kärnvärdena fungerar på så sätt som tidlösa, vägledande principer för alla nivåer inom organisationen vid alla tidpunkter. (Collins & Porras, 1996) Kärnvärden kopplade till en organisation skulle metaforiskt kunna ses som en melodi som alltid ska gå att känna igen oavsett instrument eller musikgenre (Urde, 2003).

För att en organisations medlemmar ska kunna bli levande varumärkestillgångar är det av stor betydelse att det råder konsensus inom organisationen kring vilka kärnvärden som kopplas till varumärket samt vad dessa värden representerar. Att lyckas med detta behöver inte vara helt problemfritt då en stor utmaning med kärnvärden kopplade till en organisation är att de ofta kan tolkas på flera olika sätt. (Urde, 2003) Kärnvärden har vidare sällan sin grund i krav eller påtryckningar från marknadens aktörer. Istället härstammar de ofta ifrån grundarna av företagen eller organisationerna. (Collins & Porras, 1996) Vilka värden som en organisation ska behålla över tiden är inte alltid självklart, och det kan innebära en svår avvägning. Samtidigt som kärnvärdena inte bör förändras är det viktigt att organisationen kan anpassa sig till förändringar som sker, exempelvis i omvärlden. (Ind, 1997) Organisationer har endast ett fåtal kärnvärden, och det kan inte sägas finnas några som är "de rätta" värdena som alla varumärken bör ha. Collins och Porras (1996) uppmärksammar att det viktiga inte nödvändigtvis är kärnvärdenas innehåll utan att organisationer har ett antal kärnvärden överhuvudtaget.

Urde (2003) poängterar att kärnvärdena kopplade till ett korporativt varumärke inte får ses som en slogan som används i den externa marknadsföringen av organisationens produkter. Värdena bör inte användas explicit i kommunikation mot några externa intressenter eftersom riskerna då är större att de förvandlas till innehållslösa ord utan innebörd (ibid.).

De värden som är kopplade till ett varumärke kan sägas präglade företagets vision och organisationskultur, vilka är andra betydelsefulla element i ett varumärkes identitet (Hatch & Schultz, 2001; Harris & de Chernatony, 2001).

### 3.2.2 Vision

Visionsbegreppet, som också det kan ses som en viktig del av ett korporativt varumärkes identitet, innefattar hur organisationen ifråga föreställer sig framtiden och vad den då strävar efter att uppnå. Ett företags kärnvärden och grundläggande syfte (core purpose) är faktorer som enligt Collins och Porras (1996) ringar in ett företags vision. Kärnvärden är, vilket vi varit inne på tidigare, de värden inom en organisation som inte ändras över tiden, och en organisations grundläggande syfte är dess huvudsakliga anledning till existens (ibid.).

Vid formuleringen av en vision för ett korporativt varumärke krävs att ledningen reflekterar över vad organisationen är och önskar bli i framtiden. Som vi beskrivit ovan är en organisations vision tätt koppad till dess kärnvärden. Detta innebär att även om en uttalad vision finns som innefattar nya mål och prestationsnivåer för ett företag betyder inte detta att organisationens arv, med grund i kärnvärdena, får negligeras. (Hatch & Schultz, 2001) Det är

alltså förknippat med risker för företag att ha visioner som inte är förankrade i organisationens arv då detta kan leda till att varumärkets identitet blir otydlig, inte minst för de anställda.

En organisations vision är ofta länkad till, och beroende av, vilken kultur som råder inom organisationen. Exempelvis måste ledningen ta hänsyn till organisationskulturen när de sätter upp visionen för den, och en alltför ambitiös vision i förhållande till den rådande kulturen kan resultera i negativa konsekvenser (Hatch & Schultz, 2001b).

### 3.2.3 Kultur

De anställda skapar, är en del av samt påverkas av den kultur som råder inom organisationen de tillhör, och som vi har berört uppmärksammar ett flertal författare, såsom exempelvis Harris och de Chernatony (2001) och Hatch och Schultz (2001), att företags- och organisationskultur är en central del av ett korporativt varumärkes identitet. En organisations kultur är även viktig i diskussioner kring intern marknadsföring och internt varumärkesbyggande då det är kulturen som skapar kontexten och förutsättningen inom vilken det interna varumärkesbyggandet kan utföras (Fill, 2002).

Tidigt på 1980-talet började framgångsrika företags kulturer att uppmärksammas och många, inte minst forskare, menade att just kulturen inom dessa bidrog till framgångarna (Alvesson, 2001; Bjerke 1999). Sedan dess har mycket forskning gjorts på området och även om konceptet kring organisationskultur fortfarande är av stor vikt har tron att kulturen är helt avgörande för en organisations framgång fått utstå kritik. Exempel på företag som skördat stora framgångar trots ”outvecklade” företagskulturer har uppmärksammas, och på motsvarande sätt har företag med starka, väl förankrade kulturer gått omkull (Alvesson, 2001). Trots detta är organisationskulturer av stor betydelse, inte minst i kunskapsintensiva och högteknologiska företag som har expanderat på senare år. Dessa företag har inte sällan mycket kvalificerade anställda vars engagemang och lojalitet måste säkras, och detta har bidragit till ökad förståelse för vikten av organisationskultur. (ibid.)

Begreppet organisationskultur är komplext. Hatch och Schultz (2001, s. 1047f) presenterar en definition och beskriver det som:

*”The internal values, beliefs and basic assumptions that embody the heritage of the company and communicate its meanings to its members; culture manifests itself in the way employees all through the ranks feel about the company they are working for.”*

Alvesson (2001) beskriver organisationskultur som den ram inom vilken fenomen såsom beteenden, sociala företeelser och processer blir meningsfulla och begripliga. I en organiserad verksamhet krävs att individer delar vissa givna idéer, tolkningar och föreställningar. På liknande sätt beskriver Brown, citerad i Alvesson (2001), att kultur fungerar som ett varseblivningsfilter som bland annat påverkar hur information tolkas, hur regler och normer för handling fastställs samt hur etiska och moraliska normer utformas.



Vidare har kulturerna inom företag och andra organisationer stor betydelse för hur dessa fungerar:

*”...från strategisk förändring, till vardagligt ledarskap och hur chefer och anställda förhåller sig till och samverkar med kunderna, liksom hur kunskap skapas, delas, vidmakthålls och används.”* (Alvesson, 2001, s. 9)

Utifrån detta resonemang är det tydligt att kulturen inom en organisation fyller en viktig funktion och att de anställda inom organisationen i högsta grad påverkas av den rådande kulturen bland annat genom att denna bidrar till att förse gruppmedlemmarna med en känsla av mening, tydlighet, syfte och riktning (Alvesson, 2001). Det bör dock påpekas att en stark kultur inom en organisation inte enbart behöver vara någonting positivt. Vissa föreställningar som individer inom en organisation har och tar för givet kan innebära att oberoende tänkande och ifrågasättande av olika principer och praxis begränsas och motverkas (Alvesson, 2001; Fill, 2002). Vidare kan starka kulturer fungera som maktredskap för organisationsledningar (Alvesson, 2001), och de kan även hämma entreprenörskap och annat initiativtagande från anställda inom organisationer (Fill, 2002).

Utifrån resonemanget ovan kan en relativt komplicerad bild av en organisations kultur skönjas. Hur uppkommer då dessa komplexa kulturer och vad påverkar hur de kommer att utformas? Schein (2004) menar att en organisations kultur kan ha olika ursprung. Ett ursprung är genom erfarenheter och processer som medlemmarna inom organisationen utvecklar över tiden. Ett annat är nya antaganden, värderingar och trosföreställningar som förs in i organisationen av nya medlemmar och ledare. Den viktigaste ursprungskällan för en organisations kultur menar dock Schein (2004) är de värderingar och trosföreställningar som grundarna av företaget eller organisationen besitter. Då de allra flesta företag är små i början får grundarna ofta stort inflytande över organisationerna då de inte bara väljer företagets övergripande uppdrag och syfte, utan även väljer vilka individer som ska ingå i gruppen. Grundare och starka ledare inom företag försöker inte nödvändigtvis medvetet få medarbetare att tolka och tänka på ett särskilt sätt men ofta ligger det i entreprenörers natur att ha välartikulerade idéer kring vad som ska göras och hur. (Schein, 2004)

Företagskulturer får inte ses som statiska ting utan är dynamiska system som konstant genomgår förändringar (Bjerke, 1999; Fill, 2002). Att använda sig av snabba paketlösningar i ett utvecklande eller förändrande av en företagskultur är enligt Alvesson (2001) inte rätt väg att gå då djupare förståelse krävs kring de komplexa mönster av idéer, föreställningar och symbolism som kulturen innefattar. Dessa snabba lösningar där ledningen i organisationer systematiskt försöker få anställda att känna och tänka på ett visst sätt kan sällan genomdrivas. (Alvesson, 2001) Därmed inte sagt att ledare inom en organisation är oviktiga i utvecklandet av en organisationskultur. Anställda på chefspositioner inom företag kan sägas delta i samt försöka kontrollera en organisations kultur samtidigt som de fungerar som symboler för denna (Hatch & Schultz, 1997).

I diskussioner kring hur kulturer inom företag och andra organisationer uppkommer och utvecklas bör det poängteras att organisationer sällan har enhetliga, distinkta kulturer. Avvikelser inom kulturerna är inte sällan förekommande. (Alvesson, 2001; Bjerke, 1999)

Inom varje kultur existerar subkulturer vilket innebär att alla individer inom en kultur inte nödvändigtvis delar samma uppfattningar kring exempelvis organisationen ifråga (Bjerke, 1999).

För att lyckas skapa eller utveckla en organisationskultur krävs det att denna inte behandlas som ett ting eller objekt (Bjerke, 1999). En organisations kultur kan exempelvis inte sägas kunna definieras av formella, nedskrivna uttalanden kring vad organisationen står för. Detta kan endast ses som fragment av innehållet i den övergripande kulturen (Schein, 2004). En kultur existerar inte utan individer, det vill säga de anställda, och utan ett genuint engagemang från dessa blir exempelvis explicit uttryckta organisationsvärden ingenting annat än bara tomma ord (Bjerke, 1999).

### 3.3 Anställda som imageskapare

Varumärkesimage är den sinneliga bild som mottagaren får av ett varumärke. Skillnaden mellan varumärkets image och dess identitet är således att image fokuserar på hur intressenter ser på skillnaderna mellan olika varumärken medan identitet fokuserar på hur ledare och anställda gör ett varumärke unikt. (Harris & de Chernatony, 2001) Det är alltså möjligt att säga att företagen använder sig av identitetsskapande för att påverka sin image positivt (Keller, 2000).

Organisationer använder olika medel för att kommunicera med sina intressenter och en organisations anställda kan ses som ett av de mest effektiva. Det är många gånger de som sköter kontakten med externa aktörer, och tack vare detta kan de på ett effektivt sätt förmedla ett företags eller ett varumärkes värderingar och identitet till berörda parter. På detta sätt bidrar de med en viktig del av imageskapandet hos de externa intressenterna. De anställda kan sägas fungera som ett interface mellan företagets interna och externa miljöer, mellan vilka information och värderingar kan flyta (Hatch & Schultz, 2001; Harris & de Chernatony, 2001).

Som nämnts ovan är det företagets anställda som representerar varumärket och det är också de som ska infria varumärkets utlovade löften. Om varumärkets löften infrias och kunderna är nöjda kan denna nöjdhet avspeglas i form av lojalitet från kunderna. Traditionellt har företag för att uppnå varumärkeslojalitet använt sig av de fyra p:na, produkt, plats, påverkan och pris. (McEwen & Buckingham, 2001) De fyra p:na bör enligt McEwen och Buckingham (ibid.) utökas med ett femte p, nämligen personalen. Anledningen till detta är att personalen kan sägas representera en levande varumärkestillgång, då de har ett stort inflytande i överföringen av upplevelsen av varumärket till företagets intressenter, och är på så sätt en viktig faktor för företaget för att optimera varumärkesattraktionen gentemot kunderna. (ibid.)

Att de anställda i många fall är ett effektivt kommunikationsverktyg mot externa intressenter påvisades tidigt av Kennedy (1977). Kennedy var den första som utförde en empirisk studie där resultatet visade att intressenters uppfattning av ett företag influeras starkt av de anställda (Gotsi & Wilson, 2001). Kennedy (1977) menar att ett varumärkes värden inte kommuniceras

enbart genom marknadsföring utan även genom de anställdas interaktion med olika intressenter. De anställda representerar på så sätt en källa av viktig information för kunderna. Vidare menar Kennedy (ibid.) att ett företags image formas av den totala upplevelsen av ett företag och att de anställda kan ha en avgörande roll i formandet av denna. Det faktum att de anställdas syn på företaget även kan påverka övriga intressenters syn på företaget medför enligt Kennedy (ibid.) nödvändigheten att ledningen är medveten om de anställdas roll och även arbetar för att försäkra sig om att de anställda agerar såsom ledningen önskar att företaget ska uppfattas.

Enligt diskussionen ovan kan alltså anställda fungera som representanter för företag och är därmed imageskapare då de kommunicerar ett varumärkes identitet mot övriga intressenter (Gotsi & Wilson, 2001). Ur ett företagsperspektiv är det därför av vikt att de anställda, ut mot externa aktörer, kommunicerar den bild eller identitet av varumärket som är önskvärd för organisationen. Detta medför att den information som ska förmedlas externt först bör kommuniceras internt (ibid.).

## 4 Nyckelfunktioner involverade i arbetet med internt varumärkesbyggande

---

*I detta kapitel presenterar vi funktionerna HR och intern kommunikation. Vi har valt att lyfta fram dessa funktioner med anledning av att vi anser att de har en betydande roll i arbetet med internt varumärkesbyggande, och kan ses som nyckelfunktioner i processen. Då vi i vår studie kommer att diskutera viktiga aktiviteter och kommunikationsmedel som i förmedlandet av det korporativa varumärket framför allt utförs och används av funktionerna för HR och intern kommunikation, väljer vi att här kort presentera de båda funktionerna och deras arbetsuppgifter. I samband med presentationen av funktionen för intern kommunikation kommer vi även att diskutera olika typer av kommunikation och kommunikationskanaler. Detta kapitel kan tillsammans med föregående ses som en teoretisk bakgrund.*

---

### 4.1 Funktionen för HR

Ett företags personalfrågor har under olika perioder benämnts vid olika begrepp. Under 1980-talets senare del blev uttrycket HR vanligt (Granberg, 1998). Begreppet HR används många gånger som en benämning på övergripande aktiviteter för personalledning och personalarbete, men också för de moderna metoder som till viss del skiljer sig från tidigare former av dessa två funktioner (Bergström & Sandoff, 2000). Vi har valt att använda oss av detta begrepp när vi använder oss av teorier kring personaladministration. Ett skäl till detta är att begreppet är etablerat internationellt, vilket underlättar att jämföra gränsöverskridande forskning. Ett annat skäl är att begreppet har integrerat ett flertal aspekter inom organisations- och ledningsfrågor såsom personal-, marknadsförings-, ekonomi- och produktionsfrågor vilka tidigare behövts behandlas var för sig inom företag. (ibid.)

HR-funktionens arbetsuppgifter är personalfrågor som exempelvis rekrytering, belöningssystem, kompetensutveckling, pensionsfrågor, företagshälsövård och arbetsrätt (Granberg, 1998). Granberg (1998, s. 18) ger följande definitioner på HR:s roll i företaget:

*”Alla insatser som görs för att planera, genomföra och följa upp personalfrågorna i företaget.”*

*”Alla insatser rörande humankapitalet som görs för att företaget ska uppnå sina mål och utvecklas.”*

Enligt ovanstående definitioner involverar HR-funktionens arbete allt som rör de anställda i företaget och ett samspel mellan individ och organisation kan skönjas. Detta samspel poängteras även av Bolman och Deal (1993) då de hävdar att för att få engagerade och lojala medarbetare bör en organisation försöka uppfylla de anställdas behov.

HR-funktionen har under det senaste årtiondet fått ett större erkännande samt en mer betydelsefull roll i företag (Granberg, 1998). Enligt Bratton och Gold (2003) beror detta till viss del på den ökande konkurrensen vilket för företagen innebär att för att de ska kunna behålla sin konkurrenskraft måste det mänskliga kapitalet hanteras mer effektivt. Mabey et al. (2000) menar att antalet företag som inser att det finns många fördelar som kan uppnås om de hanterar sina mänskliga resurser på ett effektivt sätt ständigt ökar. Enligt Huselid (1995) kan företagets HR-aktiviteter påverka de anställdas motivation till att arbeta mer och bättre. Vidare menar Huselid (ibid.) att investeringar i HR-aktiviteter kan leda till lägre personalomsättning, högre produktivitet och ett bättre resultat. Flertalet forskare har också kommit fram till att det finns flera aktiviteter inom HR som kan vara avgörande för ett företags framtid, då de menar att HR-funktionen kan skapa ett värde för företaget och på så sätt bidra till den långsiktiga konkurrenskraften (Mabey et al., 2000). Flera studier som genomförts rörande HR-aktiviteters roll (exempelvis Huselid, 1995 och Ramlall, 2003) visar även att ett företags resultat påverkas av hur väl företaget hanterar sitt humankapital.

## 4.2 Funktionen för intern kommunikation

Intern kommunikation har på senare tid uppmärksammats i studier kring organisationer då kommunikationen anses ha stor betydelse för en organisations struktur och kultur men även för dess resultat och effektivitet. Kravet på att ledare ska vara duktiga kommunikatörer har även ökat på senare tid, vilket vanligtvis också ställer krav på att företag har en väl fungerande funktion för intern kommunikation som stöd. Variationen på informationsavdelningens storlek och roll varierar dock mycket mellan olika företag. (Larsson, 2001) Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) fyller ett företags interna kommunikation flera viktiga funktioner. Kommunikationen kan sägas fungera som det kitt som fogar samman företaget. Utan tillfredsställande kommunikation fungerar inte heller andra processer såsom beslutsfattande, skapande av organisationskulturer eller motivation av de anställda. (ibid.) Om arbetet med intern kommunikation fungerar bra kan det enligt Larsson (2001) påverka företaget positivt. De anställdas uppfattning av delaktighet är därför en faktor som har en stor betydelse för resultatet (ibid.). För att de anställda ska känna sig delaktiga bör den interna kommunikationen fungera som ett medel för att öka motivation, engagemang och målinriktning (Falkheimer, 2001). Det är dock viktigt att den interna kommunikationen är konkret, klar, konsistent, kongruent och framförallt tillgänglig. Kravet på konsistent kommunikation innebär att den ska vara fyllig och komplett, och kongruenskravet betyder att den ska vara konsekvent och koordinerad, det vill säga att samma sak sägs överallt. (Larsson, 2001)

Erikson (2002) menar att en väl fungerande funktion för intern kommunikation bland annat ska ge de anställda en god överblick, skapa enighet om mål samt skapa bättre beslutsunderlag. Erikson (ibid.) menar vidare att funktionen för intern kommunikation ska bidra till att skapa motivation och vi-anda inom företaget, underlätta samarbete, motverka ryktesspridning, underlätta delegering, minska personalomsättning, underlätta rekrytering, bidra till personlig utveckling samt bidra till ökad lönsamhet för företaget. (ibid.) Det är dock viktigt att det finns en balans i den interna kommunikationen. Det är varken positivt med för lite respektive för

mycket kommunikation. Vad som kommuniceras, på vilket sätt kommunikationen sker samt mängden kommunikation är samtliga avgörande faktorer som påverkar om sändarens meddelande når mottagaren samt hur det uppfattas. (Kessler et al., 2004) Konsten ligger nämligen i kunskapen att veta vilket verktyg och vilken kommunikationskanal som ska användas vid rätt tillfälle. Valet av kommunikationskanal är nämligen lika viktigt som själva meddelandet. (Orsini, 2000)

#### 4.2.1 Olika typer av kommunikation och interna kommunikationskanaler

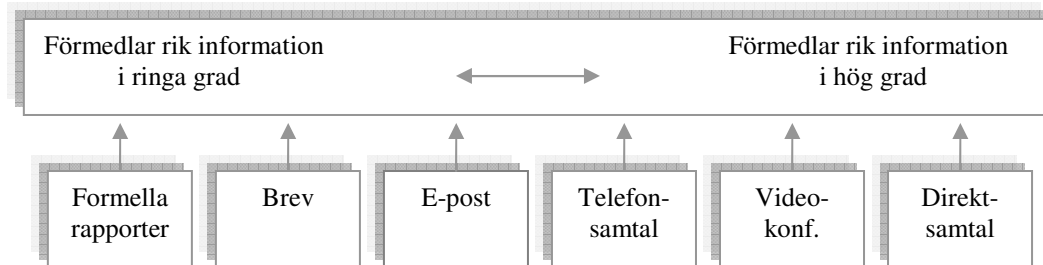
I begreppet kommunikation ingår ett företags samtliga kommunikativa handlingar och interaktioner med dess intressenter. Dessa kan delas upp i intern och extern kommunikation, formella och informella kontaktformer samt verbal och icke-verbal kommunikation. (Larsson, 2001) Gränserna mellan ett företags interna och externa kommunikation är inte alltid tydligt dragna (ibid.). Enligt Falkheimer (2001) är den interna kommunikationen en förutsättning för att den externa kommunikationen ska fungera då han menar att de båda kommunikationsvarianterna är sammankopplade eftersom de anställda har rollen som externa kommunikatörer, eller ambassadörer för företaget. Den formella kommunikationen är planerad och beroende av organisationens struktur. Informell kommunikation är däremot inte planerad och uppstår istället ur sociala interaktioner hos de anställda. (Larsson, 2001)

Vad gäller verbal och icke-verbal kommunikation är verbal kommunikation det som sägs eller skrivs, medan icke-verbal kommunikation är det som förmedlas utan ord, exempelvis kroppsspråk (Larsson, 2001). Skriftlig verbal kommunikation kan vara skrivna dokument som till exempel en rapport eller ett PM. En nackdel med skriftlig kommunikation är att det finns gränser för hur mycket information som kan förmedlas i ett skriftligt meddelande. En annan nackdel är att det ofta tar lång tid för sändaren att få feedback på meddelandet. Muntlig information kommuniceras istället direkt mellan en eller flera personer i form av exempelvis ett samtal eller ett föredrag. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Inom intern kommunikation är muntlig information viktig. Ett av de vanligaste sätten det sker på är möten. Ett problem med möten kan dock vara att kontaktformen kan bli för storskalig och då också enkelriktad. Företag bör enligt Larsson (2001) i större utsträckning anordna möten där chefer informerar sin personal, då det är av vikt att chefer personligen framför centrala budskap. När det gäller skriftlig information är det vanligt med personaltidningar och kompletterande nyhetsblad. (ibid.)

Det går enligt Larsson (2001) att urskilja ett antal olika typer av producerat material och kommunikationsmedel inom ett företag. Det finns muntlig information som exempelvis möten och samtal, skriftlig information som exempelvis PM, personaltidningar och nyhetsblad, skyltinformation såsom anslagstavlor och utställningsskärmar, internt profilmaterial och interna promotionsaktiviteter samt sociala aktiviteter som exempelvis tävlingar, kick off och så vidare. (ibid.)

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) anses en kommunikationskanal ge möjlighet att förmedla så kallad rik information när den kan överföra många olika meddelanden samtidigt,

ge möjlighet till snabb feedback samt ge sändare och mottagare möjlighet att vara personliga och anpassa meddelandet till varandra. (ibid.) Nedan ges exempel på i vilken grad olika kommunikationskanaler kan förmedla rik information.



Figur. 4.1 Olika kanalers förmåga att förmedla rik information internt inom företaget (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 344)

Vanligtvis skiljs skriftlig och muntlig kommunikation åt, eftersom skriftlig kommunikation är den typ av information som i ringa grad förmedlar rik information. Anledningen till detta anses vara att mottagaren inte kan tyda sändarens kroppsspråk vid skriftlig kommunikation som exempelvis rapporter eller brev. Muntlig kommunikation anses däremot i hög grad förmedla rik information. Utvecklandet av informationstekniken har ökat antalet kommunikationskanaler inom företaget. Exempel på kommunikationskanaler som har utvecklats med hjälp av informationstekniken är Internet, intranät och e-post. Kanaler såsom e-post ligger mittemellan muntlig och skriftlig kommunikation, då den är skriftlig till sin form, men samtidigt tillåter väldigt snabb feedback. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Enligt Carlson och Davis (1998) är det viktigt att välja den kommunikationskanal som kan förmedla så rik information som möjligt för att mottagaren ska kunna tolka meddelandet på rätt sätt. Författarna menar att personlig kommunikation i högre grad förmedlar rik information än skriftliga kommunikationskanaler (ibid.). Flertalet undersökningar av kommunikation inom företag visar att muntlig, direkt kommunikation är den effektivaste kanalen att nå ut till de anställda, då en stor del av meddelandet förmedlas genom kroppsspråk. Alternativ till fysisk direktkommunikation är exempelvis telefonsamtal och videokonferenser. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

## 5 Internt varumärkesbyggande

---

*I det här kapitlet förklarar vi vad begreppet internt varumärkesbyggande innefattar och hur olika författare använder begreppet. Vi presenterar även vilka olika typer av fördelar som kan uppnås genom ett lyckat arbete med internt varumärkesbyggande inom en organisation, och vi beskriver också ett flertal närliggande begrepp. Vidare beskriver vi initiala steg samt vilka aktiviteter som är viktiga i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. I detta sammanhang diskuteras även vikten av kommunikation i processen. Vi avslutar kapitlet med att resonera kring vad teorin har lett fram till. För att tydliggöra vårt resonemang och vår bild av processen kring internt varumärkesbyggande illustrerar vi hur våra tre teorikapitel hänger samman i en modell. I denna modell lägger vi även en grund för strukturen i kommande kapitel.*

---

### 5.1 Begreppet internt varumärkesbyggande

Det har forskats och skrivits flitigt kring varumärken och byggandet av starka varumärken de senaste decennierna. Det interna varumärkesbyggandet är dock något som först på senare tid har börjat uppmärksammas av forskare. I likhet med många andra begrepp inom marknadsföringslitteraturen råder inte konsensus kring någon specifik definition av begreppet internt varumärkesbyggande. Som vi har varit inne på handlar processen om att bygga upp och stärka det korporativa varumärket internt, det vill säga hos de anställda, för att en organisation på så sätt ska kunna uppnå olika typer av fördelar. Det grundläggande syftet med denna typ av varumärkesbyggande kan alltså sägas vara att skapa starka korporativa varumärken (Vallaster, 2004). Enligt Gofton (2000) handlar internt varumärkesbyggande om att förhindra att det som utlovas i företagets marknadsföring inte stämmer överens med det som intressenterna upplever att företaget verkligen levererar. Boone (2000) menar att ett av målen med internt varumärkesbyggande är att skapa varumärkesambassadörer (brand ambassadors) som representerar en tydlig, konsistent och professionell bild av företaget. För att få de anställda att bli sådana varumärkesambassadörer måste företag uppmuntra sina anställda att identifiera sig med varumärkets kärnvärden (Urde, 2003). Genom kontinuerlig uppmuntran menar Gotsi och Wilson (2001) att de anställdas beteende kan spegla varumärkets värden åt företagets intressenter.

Som vi har uppmärksammat belyser ett antal författare och forskare olika fördelar som lyckat internt varumärkesbyggande kan resultera i. Utöver fördelarna att en organisations anställda, på ett positivt sätt, kan påverka externa intressenters uppfattning kring organisationen kan även andra fördelar kopplat till detta uppnås. Ind (2004) uppmärksammar bland annat att ett lyckat internt varumärkesbyggande kan resultera i att anställda kan känna mer mening i sitt arbete. Vallaster (2004) menar vidare att den interna varumärkesbyggnadsprocessen är av betydelse då den ser till att enhetliga beslut kring det korporativa varumärket kan fattas inom ramen för en organisation med hjälp av att anställda utvecklar förståelse för vad varumärket



står för. Bergstrom et al. (2002) förklarar att ett lyckat internt varumärkesbyggande kan innebära att de anställda bättre förstår sina roller i organisationen samt att deras produktivitet kan öka. Författarna menar vidare att internt varumärkesbyggande framför allt innehåller tre element. Att effektivt kommunicera varumärket till organisationens anställda, att övertyga dessa anställda om varumärkets värde och relevans, samt att samtliga anställdas arbeten inom organisationen kopplas till att leverera det som varumärket står för och representerar. (ibid.)

Om en organisations anställda kan identifiera sig med företaget och dess värderingar är chanserna större att de har en positiv attityd gentemot företaget, och att de då även accepterar dess kärnvärden och anpassar sitt beteende enligt rådande normer. Företag bör därför försäkra sig om att de anställda har en positiv bild av företaget för att kunna identifiera sig med det. (Gotsi & Wilson, 2001) För att ovanstående ska kunna ske måste ledningen klart definiera och kommunicera varumärkets värderingar internt för att uppmuntra de anställda till att identifiera sig med den korporativa identiteten. Gofton (2000) hävdar att det viktigaste vid internt varumärkesbyggande är att processen stöds fullt ut av ledningen och att varumärkets kärnvärden är väl förankrade hos de anställda.

Tosti och Stotz (2001) riktar kritik mot det sätt som många, framför allt praktiker, använder begreppet. De menar att det inte räcker med att exempelvis hålla sporadiska möten med anställda där vikten av varumärkets värden kommuniceras. Detta, hävdar de, kan inte sägas vara internt varumärkesbyggande då en sådan process kräver mer engagemang och planering. (ibid.)

Internt varumärkesbyggande kan sägas vara en del av det mer övergripande konceptet intern marknadsföring (internal marketing). Intern marknadsföring kan sägas vara:

*”...directed at producing and maintaining a motivated and satisfied group of employees who will support the company’s external marketing objectives and work towards ensuring quality, productivity and efficiency.”* (Barnes, citerad i Mudie, 2000, s. 263)

Mitchell (2002) menar att alla former av intern marknadsföring syftar till att skapa emotionella kopplingar mellan de anställda och de produkter och tjänster de producerar. Ett sätt för en organisation att arbeta med den interna marknadsföringen kan alltså sägas vara att stärka det korporativa varumärkets position hos de anställda genom internt varumärkesbyggande. Den emotionella kopplingen kan leda till att de anställda bryr sig om och tror på varumärket, och samtidigt blir mer motiverade och lojala till sitt arbete. På så sätt kan de anställda även få en gemensam känsla för företagets identitet och mål. (ibid.) Enligt Mitchell (ibid.) är intern marknadsföring, och i synnerhet internt varumärkesbyggande, dock inte särskilt vanligt bland företag, och han menar att de anställda många gånger glöms bort när det gäller företagets marknadsföring. De flesta företag informerar enbart sina anställda om företagets övergripande strategier, då få har förstått vikten av att övertyga de anställda om varumärkets betydelse och påverkan för företaget (ibid.). Enligt Gotsi och Wilson (2001) bör de anställda behandlas likvärdigt med företagets övriga intressenter när det gäller marknadsföringsaktiviteter. En anledning till detta är att denna målgrupp enligt McEwen och Buckingham (2001) kan vara den viktigaste för en långvarig relation med ett företags

intressenter, då det är de anställda som representerar varumärket och är de som ska infria varumärkets utlovade löften. Enligt Boone (2000) är det dock få företag som investerar i att försäkra sig om att de anställda verkligen realiserar de budskap som företaget önskar kommunicera till sina intressenter. De anställda måste vara engagerade i varumärket för att göra det levande för kunderna. Av denna anledning är det därför lika viktigt att information om varumärket som går ut till företagets externa intressenter även når de anställda. (ibid.)

Vi vill i detta sammanhang även uppmärksamma att ett antal begrepp ibland används synonymt med internt varumärkesbyggande i litteratur på området. Exempel på andra sådana begrepp som vi har stött på är *employer branding*, *employee branding* eller *recruitment branding*. Ofta används dock dessa begrepp med en något annorlunda innebörd än internt varumärkesbyggande (internal branding). Dessa begrepp relaterar ofta till varumärkesbyggande med det främsta syftet att nå ut till potentiella anställda, för att på så sätt visa upp och skapa en önskvärd bild av organisationen som arbetsgivare. Vissa författare (exempelvis Buss, 2002) poängterar dock att även de som redan är anställda i en organisation bör vara i fokus i den process han kallar *employer branding*. I detta sammanhang vill vi därför poängtera att det råder diffusa gränser mellan de olika begreppen, och att den process vi benämner internt varumärkesbyggande givetvis även kan få konsekvenser för hur potentiella anställda uppfattar ett varumärke.

## 5.2 Processen kring internt varumärkesbyggande

### 5.2.1 Initiala steg i processen

I arbetet med internt varumärkesbyggande är det som ovan nämnts varumärket och vad det står för som ska förmedlas till de anställda. Inkluderat i detta ligger varumärkets kärnvärden och vision. En organisations kultur är även viktig i diskussioner kring processen då det är kulturen som skapar kontexten inom vilken det interna varumärkesbyggandet kan utföras (Fill, 2002).

Ett fundamentalt steg i den interna varumärkesbyggnadsprocessen är således att utforma eller identifiera ett antal värden kopplade till varumärket. Harris och de Chernatony (2001) betonar vikten av att inte endast ledning utan all personal bör vara delaktig i definieringen av ett korporativt varumärkes värden inom en organisation. Ett korporativt varumärkes kärnvärden är av stor betydelse då de påverkar hur bland annat strategier, produktutveckling och kommunikation utformas i organisationen (Collins & Porras, 1996). När de anställda är införstådda i varumärkets värden och förstår vad det representerar har de också möjlighet att förstå hur deras arbete kan relateras till det (Harris & de Chernatony, 2001).

Vidare är ett grundläggande steg i processen att ta fram en vision som är tätt kopplad till kärnvärdena och som även tar hänsyn till den rådande organisationskulturen (Hatch & Schultz, 2001; 2001b). Det är av betydelse att chefer inom organisationer tydligt

kommunicerar visionen mot de anställda för att på så sätt inspirera dem och hjälpa dem att förstå deras övergripande roll inom organisationen (Harris & de Chernatony, 2001).

Det är även av vikt att både funktionen för HR och intern kommunikation är involverade i utformningen av organisationens värden och vision då det enligt Mitchell (2002) är dessa funktioner som vanligtvis förmedlar information till de anställda. Funktionen för intern kommunikation har en avgörande roll i förmedlandet av viktig information till de anställda samt att få dem engagerade i frågor rörande varumärket (Harris & de Chernatony, 2001) och funktionen för HR arbetar nära de anställda med start redan i rekryterings- och urvalsprocessen (Gotsi & Wilson, 2001; Ind, 2004). Av denna anledning måste dessa funktioner enligt Ind (2004) involveras i utformningen av företagets vision och värderingar men även i företagets strategiska affärsmål.

Enligt Tosti och Stotz (2001) kan workshops för chefer på mellannivå vara användbart i lanseringsstadiet av en intern varumärkesbyggnadsprocess. De menar att chefer på mellannivå kan vara effektiva kommunikatörer mot de anställda, och därför är det av stor vikt att de vet vad som förväntas av dem rörande kommunicerandet av det korporativa varumärket. Författarna hävdar att dessa workshops bör avslutas med att cheferna utvecklar planer för hur varumärket ska kunna genomsyra olika ansvarsområden. (ibid.) Även Ind (2004) uppmärksammar workshops för chefer som en användbar aktivitet i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. Han belyser vikten av detta bland annat då workshops kan vara ett bra forum för anställda från olika delar av ett företag att integreras. Ind (ibid.) poängterar dock att varumärkes-workshops inte bör utföras endast vid ett enskilt tillfälle, utan betonar vikten av att en serie av sådana workshops bör utföras för att tillfredställande resultat ska uppnås.

### 5.2.2 Aktiviteter i processen

För att de anställdas beteende ska representera vad varumärket står för är det viktigt att företagets interna aktiviteter överensstämmer med varumärkets värden. Om inte exempelvis rekryteringspolicys, utbildningar, belöningar och utvärderingar av de anställdas prestationer överensstämmer med varumärkets värden finns risk att motstridiga budskap kan sändas ut, vilket kan skapa förvirring hos de anställda om vilket beteende som anses vara korrekt inom företaget. (Gotsi & Wilson, 2001; Ind, 2004) Tosti och Stotz (2001) menar även att det krävs att värdena ges konkreta uttryck i olika aktiviteter inom företaget för att de anställda ska lyckas ta dem till sig på ett bra sätt.

Som nämnts ovan är en aktivitet i det interna varumärkesbyggandet att rekrytera rätt personal, personal vars kompetens matchar företagets behov. Lika viktigt är dock att de som rekryteras, oavsett kompetens, måste vara motiverade och engagerade i att identifiera sig med företagets varumärke. (McEwen & Buckingham, 2001) Därför är det viktigt att rekryteringsannonserna tydligt förmedlar varumärket och lockar de personer vars värderingar överensstämmer med företagets. Företag bör därför vara klara över vilken identitet de önskar förmedla i sina annonser för rekrytering, så att personer med överensstämmande värderingar söker sig till

företaget. (Gotsi & Wilson, 2001) Att de som rekryteras ska ha lätt att identifiera sig med varumärkets värderingar är viktigt då företag, vilket nämns ovan, kan utvidga sitt varumärkes inflytande med hjälp av de anställda (McEwen & Buckingham, 2001). På så sätt blir rekrytering en viktig aktivitet i arbetet med internt varumärkesbyggandet för ett företag (Ind, 2004). Ind (ibid.) påpekar dock att det finns en risk förknippad med att aktivt söka lika individer eftersom det kan få negativa konsekvenser då det kan skapa ett grupp tänk och på så sätt hämma kreativiteten inom företaget.

Vid nyanställningar bör företag ha ett introduktionsprogram för de nyanställda för att förmedla varumärket och vad det representerar. Genom ett introduktionsprogram som är uppbyggt i linje med varumärket kan företaget skapa förståelse för varumärket och få de anställda att arbeta i enlighet med företagets principer (Ind, 2004). Ind (ibid.) menar att det kan vara olika svårt för anställda att relatera till ett företags kärnvärden beroende på deras bakgrund. Han påpekar att personer med exempelvis en teknisk bakgrund, såsom ingenjörer, kan ha svårare att relatera till den här typen av frågor. För att undkomma detta problem gäller det att utveckla dessa introduktionsprogram på ett sätt som möjliggör för exempelvis ingenjörer att koppla värdena till något som är relevant för dem. (ibid.)

Faust och Bethge (2003) menar att det korporativa varumärket och dess värden även bör genomsyra interna utbildningar som företag annordnar. De menar att detta forum kan fungera effektivt i syfte att förmedla varumärket internt då utbildningar bland annat generellt upplevs som någonting positivt av de anställda. Vidare menar de att interna utbildningar av olika slag inte sällan sker i mindre grupper där kommunikationen är intim och kontrollerad. Av denna anledning kan kopplingar till varumärket göra dessa utbildningar till viktiga aktiviteter i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. Författarna uppmärksammar även att det är troligt att interna utbildningar med kopplingar till varumärkets värden blir mer effektiva och samtidigt ger mer mening åt de anställda. (ibid.)

Det finns olika typer av belöningssystem som företag kan använda sig av för att motivera sina anställda. Även belöningssystem bör utformas så att det överensstämmer med vad organisationens varumärke representerar. Exempelvis bör företag med värderingar såsom inspirerande och ifrågasättande belöna anställda som är just ifrågasättande och alltid strävar efter ett bättre sätt att lösa problem på. (Ind, 2004)

Ett verktyg som används för att mäta hur anställda presterar är performance management. Med hjälp av detta verktyg får de anställda veta vad som förväntas av dem. För chefer är användandet av performance management ett sätt att få anställda att prestera i linje med företagets uppsatta mål. Med performance management kan de anställdas prestationer mätas och feedback kan ges på det arbete som utförts. Verktuget används för att följa upp om de anställda utför sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Om performance management används fullt ut ges den anställde möjlighet att bli medveten om sin roll i organisationen, vad som förväntas av vederbörande samt hur den anställdes prestationer och resultat kommer att bedömas samt belönas. (Ramlall, 2003)

Ind (2004) tar upp några alternativa aktiviteter för att engagera medarbetare i det interna varumärkesbyggandet. Några av dessa är användandet av spel, e-learning program,

videofilmer och till och med skådespel. Ind (ibid.) menar att exempelvis ett spel ger möjlighet till repetition och gör det på så sätt lättare att ta till sig den information som ges, till skillnad från exempelvis information som förmedlas i tryckt format där informationen ges en gång och sedan till stor del riskeras att glömmas bort. Ett annat sätt att kontinuerligt förmedla ett korporativt varumärke internt är enligt Ind (ibid.) genom att använda sig av så kallade e-learning program. E-learning program är webbaserade utbildningsprogram där anställda arbetar individuellt eller i grupp. Fördelar med e-learning program är att budskapet är konsistent, kostnaderna är låga och det är enkelt då den anställde endast behöver tillgång till en dator och det kan därför i princip göras när som helst, på eller utanför arbetstid. Nackdelarna är att de anställda inte alltid tar sig tid att använda programmet. Det är uppenbart att det krävs engagemang från de anställdas sida för att program av detta slag ska ge positiva effekter för organisationer. E-learning program bör dock inte vara ett substitut för tvåvägskommunikation utan bör istället ses som ett komplement till detta. (ibid.)

Ind (2004) menar att samtliga aktiviteter involverade i processen kring internt varumärkesbyggande är viktiga för företaget, men viktigast är att var och en av dem stämmer överens med företagets värderingar och att de styrs utifrån varumärket. Detta gör att de rätta personerna anställs från början, att de behandlas väl, får korrekt kompetensutveckling och belönas på ett sätt som överensstämmer med varumärket. (ibid.)

### 5.2.3 Vikten av kommunikation i processen

För att få de anställda engagerade i varumärket är det viktigt att företag har väl fungerande kommunikation med de anställda. Den interna kommunikationen har en avgörande roll för att förmedla viktig information till de anställda samt att få dem engagerade. (Harris & de Chernatony, 2001) Genom att hålla de anställda informerade om företagets strategiska utveckling är chanserna större att de kan identifiera sig med företaget och dess varumärke (Fill, 2002).

De anställda behöver uppmuntras i sin tro att de kan leva upp till varumärkets kärnvärden. Syftet med den interna kommunikation i arbetet med internt varumärkesbyggande handlar bland annat om att öka medvetandet och förståelsen för varumärkets kärnvärden samt ett beteende som anses stödja värdena. (Gotsi & Wilson, 2001) Detta är något som även Harris och de Chernatony (2001) instämmer i. De menar att den interna kommunikationen måste vara övertygande angående varumärkets kärnvärden då det är dessa värden som ska vägleda de anställdas beteende. Vidare menar Harris och de Chernatony (ibid.) att varumärkets vision måste förmedlas till de anställda som inspirationskälla. Den interna kommunikationen måste därför vara tydlig och klar så att de anställda har möjlighet att förstå hur deras arbetsuppgifter kan kopplas till varumärket. (ibid.) Enligt Farrell (2002) värderar de anställda handling mer än ord. De anställda kan aldrig bli förespråkare för varumärket om inte företaget behandlar dem med respekt och tillit. Det är därför viktigt att företaget tillåter en tvåvägskommunikation. Företag bör därför regelbundet undersöka hur de anställda uppfattar dess varumärke. (ibid.)

Ind (2004) uppmärksammar att det är viktigt att organisationer använder alla tillgängliga interna kommunikationsmedel såsom intranät, rapporter, interna publikationer och möten för att kontinuerligt upprepa betydelsen av varumärket. Enligt Mitchell (2002) är dock den information som ska förmedla ett företags unika varumärke internt i form av exempelvis nyhetsbrev och PM vanligtvis inte särskilt övertygande.

En viktig del i processen rörande den interna kommunikationen är att uppmuntra anställda till delaktighet genom att aktivt förmedla resultat och liknande information till dem (Ind, 2004). Funktionen för marknadsföring informerar då och då de anställda om reklamkampanjer och andra marknadsföringsaktiviteter, men syftet är då vanligtvis enbart information och inte att sälja in sina idéer till de anställda (Mitchell, 2002). Det är tyvärr också vanligt enligt Tosti och Stotz (2001) att denna information endast ”dumpas” på de anställda utan någon förklaring eller innebörd. Enligt Ind (2004) är det viktigt att externa marknadsföringskampanjer förmedlas internt, om dessa på ett korrekt sätt förmedlar den varumärkesidentitet som är önskvärd. Ind (1997) menar att det är av betydelse att företag, genom intern kommunikation, ser till att de anställda är införstådda med och förstår den externa marknadsföringen som företaget tänker använda sig av, innan denna förmedlas till de externa aktörerna. Han menar att anställda tenderar att vara mer positiva till externa marknadsföringskampanjer om de till fullo förstår deras mening och företagets avsikt med aktiviteterna.

Det är viktigt att företagets interna kommunikation rörande varumärket presenterar en konsekvent bild av varumärkesidentiteten. Anställdas uppfattning om varumärket grundas inte enbart på den interna kommunikationen från företagets sida utan även av deras egen upplevelse av varumärket samt den externa kommunikationen. (Harris & de Chernatony, 2001) Mitchell (2002) menar att genom att använda samma principer av kommunikation som företaget gör externt gentemot sina kunder kan företag förmedla en förståelse och även ett ökat engagemang för varumärkets vision hos de anställda. Genom att applicera dessa principer kan företaget få sina anställda att ”leva” varumärket i sina dagliga aktiviteter. När de anställda fungerar som levande varumärkestillgångar kommer företagets kunder troligtvis uppleva att företaget lever upp till sina löften angående varumärket. Av denna anledning behöver de anställda därför höra samma budskap som företaget förmedlar till de externa intressenterna för att samstämmighet ska uppnås. (ibid.)

### 5.3 Vad teorin har lett fram till

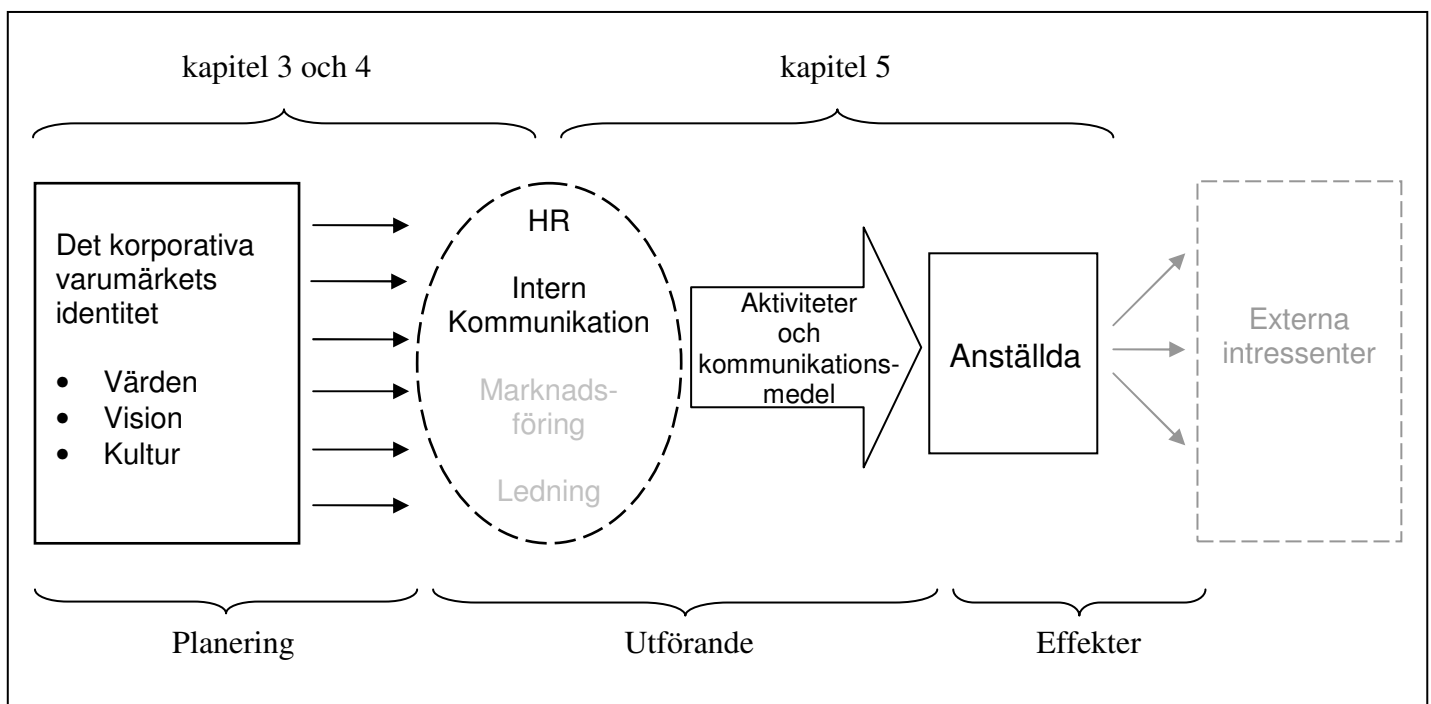
I kapitel tre och fyra har vi presenterat enligt oss nödvändiga bakgrundsteorier inför diskussionen vi fört i detta kapitel rörande processen kring det interna varumärkesbyggandet. I kapitel tre har vi beskrivit det korporativa varumärket och dess identitet vilket är av intresse då det är detta som sedan ska förmedlas internt till de anställda. Varumärkets identitet är något som genomsyrar hela organisationen och vi har lagt vikten på teorier rörande varumärkets kärnvärden, vision samt dess kultur då dessa kan sägas ringa in varumärkesidentiteten på ett bra sätt. Kulturen kan även sägas vara den kontext där det interna varumärkesbyggandet sker, och kan således ses som en av förutsättningarna för detta arbete.

I den här studien har vi valt att fokusera på funktionerna HR och intern kommunikations roll i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. Det är givetvis viktigt att alla olika funktioner inom organisationen är involverade i olika omfattning. Funktionerna för HR och intern kommunikation bör dock enligt många forskare och teoretiker ha ett mer övergripande ansvar då det är dessa funktioner som vanligtvis är de som arbetar med att kommunicera med de anställda.

Syftet med det interna varumärkesbyggandet är som bekant att bygga och stärka det korporativa varumärket internt. Arbetet är primärt riktat mot de anställda på företaget då det är de som med sitt agerande kan påverka såväl medarbetare som externa intressenter.

Processen rörande internt varumärkesbyggande, vilken vi har beskrivit i detta kapitel, utförs med hjälp av olika typer av aktiviteter och kommunikationsmedel som används för att påverka de anställdas uppfattning av varumärket. Det är av betydelse att aktiviteterna genomsyras av varumärket och att de utförs kontinuerligt, och det är viktigt att kommunikationen som förmedlas internt är öppen och klar för att på så sätt få de anställda involverade i processen. Genom att arbeta aktivt och få företagets medarbetare involverade i processen kan ett effektivt internt varumärkesbyggande utföras med bland annat ökad lojalitet och ett starkare varumärke som resultat. Detta leder i sin tur till att de anställda kommer att påverka externa intressenters uppfattningar om varumärket på ett positivt sätt.

I nedanstående modell klargör vi processen kring internt varumärkesbyggande. Vi visar även vilka kapitel av vår teoretiska genomgång som beskriver de olika delarna av processen.



Modell 5.1 Processen kring internt varumärkesbyggande

Utifrån modellen ovan över den interna varumärkesbyggnadsprocessen är det möjligt att urskilja ett antal olika faser vilka vi ämnar utgå ifrån i struktureringen av vår empiri samt i vår analys och tolkning. Ett inledande skede i denna process kan sägas vara en planeringsfas. Utifrån företagets förutsättningar såsom dess kultur utför de i denna fas initiala steg i processen i form av framtagandet av exempelvis ett antal kärnvärden och en vision som ska vara kopplade till varumärket. I denna fas reflekterar företaget också över vilka mål som de önskar att uppnå med arbetet.

I faser där utförandet av arbetet mot de anställda påbörjas är det centralt att företaget reflekterar över vilka funktioner som ska vara involverade samt vilka roller respektive funktion ska ha i denna process. Företaget måste även välja vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som dessa funktioner ska använda sig av i förmedlandet av det korporativa varumärket internt mot de anställda. Det är av vikt att företaget i detta arbete tar hänsyn till de förhållanden som råder i den bransch där det är aktivt. Det är även uppenbart att det finns ett antal utmaningar kopplade till utförandet av det interna varumärkesbyggandet och det är av betydelse att företag beaktar dessa.

En tredje fas som går att urskilja i den interna varumärkesbyggnadsprocessen berör effekterna av arbetet, såväl positiva som negativa.

I struktureringen av empiri samt analys och tolkning i kapitel sex och åtta kommer vi som nämnts ovan att utgå ifrån denna fasindelning av den interna varumärkesbyggnadsprocessen som vi har diskuterat ovan, även om denna indelning inte kommer att uttryckas explicit. Eftersom syftet med intervjuerna med respondentgrupp två var ett annat än intervjuerna med respondentgrupp ett använde vi oss även av ett annat intervjuunderlag. Detta medför att strukturen i kapitel sju är något annorlunda än i kapitel sex och åtta.



## 6 Arbetet med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson

---

*I detta kapitel börjar vi med att presentera vårt fallföretag, Sony Ericsson. Därefter redovisar vi intervjuerna med vår första respondentgrupp (respondentgrupp ett) bestående av åtta företagsrepresentanter som är involverade i arbetet med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson. Detta gör vi i syfte att skapa en uppfattning om vad som kan tänkas vara specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i processen för företag inom teknikintensiva branscher. För att kunna göra detta belyser vi de olika faserna i arbetet med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson som exempelvis förutsättningar för och målen med arbetet samt utmaningar kopplade till processen.*

---

### 6.1 Företagspresentation

Sony Ericsson (Sony Ericsson Mobile Communications AB) grundades 2001 av telekomföretaget Ericsson och konsumentelektronikföretaget Sony Corporation. Sony Ericsson erbjuder mobila multimediaprodukter och presenterade de första produkterna i mars 2002. Företaget ägs till lika delar av Ericsson och Sony. (Sony Ericsson, 2005) Sony Ericssons affärsidé är att utveckla och sälja trådlösa enheter, applikationer och tillbehör till den globala telekommarknaden. Sony Ericssons kunder består av konsumenter och världsledande mobiloperatörer. Företaget riktar sig främst mot konsumenter som efterfrågar produkter med hög kvalitet och framstående teknologi framför endast lågt pris. (ibid.)

Sony och Ericsson har bidragit med olika typer av expertis till företaget. Sony är ett företag som är välkänt för att vara kundorienterat med god marknadskännedom. De har framför allt bidragit med kunskap kring AV-teknologi, produktplanering, design samt extern marknadsföring och varumärkesexpertis. Ericsson å andra sidan är ett företag som varit känt för att varit framstående inom utvecklingen av högteknologiska produkter. Ericsson har främst bidragit med kunskap kring mobil kommunikationsteknologi, operatörsförhållanden samt nätverksinfrastruktur. (Sony Ericsson, 2005)

Sony Ericssons globala ledning är baserad i London och FoU finns i Sverige, Japan, Kina, USA och Storbritannien. Det totala antalet anställda uppgår till cirka 5000 personer. Av dessa är cirka 2000 lokaliserade i Sverige. I Sverige har Sony Ericsson kontor i Lund, Kista och Kumla. I Lund finns cirka 1500 anställda. VD för företaget sedan juni 2004 är Miles Flint. (Sony Ericsson, 2005)

Sony Ericsson är idag en ledande aktör inom mobil kommunikation och hade i oktober 2004 en marknadsandel på cirka sju procent på världsmarknaden för mobiltelefoner (Dagens Nyheter, 2004). I Ericssons senaste årsrapport från februari 2005 kunde Sony Ericsson

uppvisa ett resultat före skatt på SEK 2.1 miljarder jämfört med SEK -0.6 miljarder året innan. Deras fakturering hade då ökat med 40 procent för helåret. (Ericsson, 2005)

## 6.2 Förutsättningar för det interna varumärkesbyggandet

Sony Ericssons organisationskultur kan utifrån respondenternas svar uppfattas som mångfasetterad. Sony Ericsson är enligt respondenterna ett högteknologiskt företag och Per Bengtsson (Human Resource Manager) påpekade även att företaget av denna anledning är väldigt kunskapsintensivt. Respondenterna var överens om att Sony Ericsson är ett ungt företag där det råder starkt engagemang och där de anställda har en vilja att förändra. Sophie Stakston (Manager Recruitment) pekar på det faktum att medelåldern är låg och att detta påverkar atmosfären på företaget. Några av respondenterna menade att kulturen kan beskrivas som dynamisk då bland annat många personer med olika nationaliteter och bakgrunder arbetar inom organisationen. Tack vare detta har det skapats en öppenhet inför det mångkulturella. Per Bengtsson hävdar att på grund av att förändringar sker fort inom telekombranschen ökar också vikten av att kommunikationen är öppen och rak. Enligt Martin Lundin (Online Marketing Manager Global Marketing) präglas Sony Ericssons kultur av denna anledning också av snabbhet och förhållandevis snabba beslutsvägar.

Åsa Lundquist (Internal Communication Coordinator) anser att Sony Ericsson är mån om sin personal och att medarbetarna känner sig delaktiga. De anställda är intresserade av företagets produkter och enligt Sophie Stakston råder det en stolthet internt över att arbeta på Sony Ericsson vilket även bekräftas av andra respondenter. Enligt Åsa Lundquist känner många av de anställda ett ansvar och vill prestera bra. De anställda har också en väldigt positiv inställning till sitt arbete trots att arbetsbelastningen är hög. Att arbetsbelastningen är hög på Sony Ericsson var något som vi även kunde utläsa av att det var svårt för respondenterna att avsätta tid för våra intervjuer. Enligt Malin Boulton (Director Competence & Culture) råder det inte så mycket "*ordning och reda*" på företaget, och en anledning till detta anses vara viljan att behålla entreprenörsandan. Vidare menar hon även att kreativitet är något som präglar stämningen på Sony Ericsson. Per Bengtsson poängterade att det är viktigt att det finns en medvetenhet och en ödmjukhet inför att företaget växer och att kulturen kontinuerligt utvecklas. Han menar även att kulturen inom organisationen kan påverkas av att merparten av medarbetarna är män vilket vi även observerade vid våra besök på företaget.

Flera respondenter poängterade att det inte går att negligera att Sony Ericsson är skapat från två företag med mycket olika kulturer. Det faktum att Sony Ericsson har skapats genom ett joint venture har påverkat dess kultur, vilket exempelvis påpekades av Per Bengtsson och Martin Lundin. Ericsson kan sägas ha bidragit med en företagskultur som var teknikfokuserad medan Sonys kultur präglades av ett mer kundorienterat tänkande. Samtliga av respondenterna poängterade dock att de ser Sony Ericsson som en helt fristående organisation och att de snarare ser Sony och Ericsson som leverantörer och kunder än moderbolag.

De flesta av respondenterna ansåg att organisationskulturen på Sony Ericsson inte är till nackdel för arbetet med det interna varumärkesbyggandet då de flesta anställda är lyhörda och

har höga ambitioner. Vad som enligt Per Bengtsson dock kan uppfattas som en svårighet är att då Sony Ericsson är ett internationellt företag med kontor och medarbetare i, och från, många länder kan exempelvis innebörden i företagets värden uppfattas olika i olika kulturer, vilket kan få konsekvenser för den övergripande organisationskulturen.

### 6.3 Initiala steg i processen

Vid Sony Ericssons start på hösten 2001 togs fem kärnvärden fram. Kärnvärdena togs fram med hjälp av en enklare enkät som skickades ut till de anställda. Enkätens syfte var att ta fram uppfattningar om hur de anställda såg på Sony Ericssons kultur. Resultaten från denna enkät låg sedan som input för hur ledningen utformade de första kärnvärdena. Efter två år genomfördes mätningar hur de anställda uppfattade och relaterade till dessa värden, och resultaten visade att de inte var tillräckligt inspirerande. Kärnvärdena som hade tagits fram förstods visserligen av de anställda, men de var alltför komplexa. Exempelvis ansågs kärnvärdet disciplin (discipline) inte vara särskilt inspirerande.

På grund av detta togs nya kärnvärden fram och de introducerades i mars 2004 i samband med en produktlansering. När de första kärnvärdena togs fram togs inte så stor hänsyn till varumärket, men vid lanseringen av de nya värdena utgick företaget ifrån vad organisationen redan representerade. Förutom ledningen var även funktionerna för marknadsföring, design, HR och intern kommunikation involverade i arbetet. Kärnvärdena som togs fram var något som Sony Ericsson redan stod för, och de var därför även lättare för de anställda att relatera till. Malin Boulwood anser att det finns en god överensstämmelse mellan företagets kultur och dess värderingar.

Idag är Sony Ericssons kärnvärden:

- Passionate - about success
- Innovative - in our thinking
- Responsive - to our customers

I det skriftliga företagsmaterialet kunde vi utläsa att passionate innefattar att de anställda ska känna en drivkraft i sitt arbete, vara resultatnriktade och ta ansvar. Det innefattar även att det finns en önskan om att de anställda ska känna en stolthet över sitt arbete. Innovative innebär att de anställda ska vara kreativa i sitt tänkande samt nyfikna och hela tiden ha en vilja att förbättra. Med responsive menas bland annat att företaget ska nå uppsatta mål och överträffa kunders förväntningar.

*”Passionate about our success, att liksom känna och brinna för Sony Ericsson [...] Innovative in our thinking, det handlar om att våga göra grejer som ingen annan har tänkt på förut, nya idéer [...] att våga satsa pengar och satsa tid på sådant som kanske inte blir av [...] Sista, responsive, är kanske den viktigaste just nu. Responsive to our customers, det handlar om kundtänket...” (Per Bengtsson)*

Lanseringen av de nya kärnvärdena skedde globalt med lokala variationer med hjälp av olika workshops. Vid kontoret i Lund fick exempelvis anställda måla på stora dukar och associera fritt till de nya kärnvärdena. I samband med lanseringen gick även Sony Ericssons VD Miles Flint ut med ett brev till samtliga anställda där han berättade bakgrunden till kärnvärdena samt att det var en långsiktig förändring.

Även Sony Ericssons vision har nyligen ändrats. Den tidigare visionen var att företaget skulle bli marknadsledande på mobiltelefonmarknaden. Detta visade sig vara svårt att leva upp till vilket resulterade i att den reviderades under december 2003 och lanserades i början av 2004. Den nya, globala visionen lyder:

- Establish Sony Ericsson as the most attractive and innovative global brand in the mobile handset industry.

Enligt Malin Boulwood är denna vision mer kopplad till varumärket än den tidigare. Sony Ericssons vision har skapats på korporativ nivå och har omarbetats i takt med att förutsättningar på marknaden och inom företaget har förändrats.

## 6.4 Mål med det interna varumärkesbyggandet

Att skapa delaktighet och gemenskap var argument som var återkommande hos respondenterna när målet med arbetet med det interna varumärkesbyggandet diskuterades. Ett annat mål med processen är enligt flera respondenter att skapa lojalitet gentemot företaget. Åsa Lundquist förklarade att ett av de viktigaste målen med processen är att skapa en känsla för alla anställda att de är *"en i gänget"*. Vidare menar hon att ett mål med det interna varumärkesbyggandet är att få alla inom organisationen att sträva åt samma håll, vilket även Martin Lundin instämde i. Vidare ansåg Martin Lundin att ett mål med processen är att skapa normer för de anställda. Om inte detta görs finns nämligen en risk att vissa karismatiska chefer gör detta istället.

Malin Boulwood anser att målet med processen är att skapa en känsla av stolthet över att jobba inom företaget samt att Sony Ericssons varumärke ska uppfattas likadant både externt och internt. På liknande sätt menade även Helen Huang (Senior Manager Global Product Marketing) att målet med det interna varumärkesbyggandet måste vara att se till att det inte förekommer några motsägelser kring vad varumärket representerar. Enligt Niklas Nydahl (Senior Manager Human Resource) är syftet med processen att skapa en kultur som attraherar rätt personer som sedan kan utvecklas till ambassadörer för varumärket.

## 6.5 Funktioner involverade i internt varumärkesbyggande

Enligt Malin Boulwood är det viktigt att involvera personalen vid internt varumärkesbyggande. Hon menar att det är viktigt att arbeta med detta långsiktigt då det kan

ses som en *"never ending story"*. Hon menar vidare att det är av vikt att koppla ihop det interna varumärkesbyggandet med andra processer. Flertalet respondenter ansåg att samtliga funktioner, på olika sätt, bör vara delaktiga i processen kring det interna varumärkesbyggandet. Enligt Per Bengtsson bör ledningen ha det övergripande ansvaret, men utförandet bör skötas av funktionerna för HR och intern kommunikation. Malin Boulwood delar denna åsikt men tillägger att även funktionen för marknadsföring har en roll i arbetet. Hon menar att funktionen för marknadsföring har en roll i det interna varumärkesbyggandet eftersom den interna och den externa bilden av varumärket bör stämma överens, och det är funktionen för marknadsföring som ansvarar för varumärkesbyggandet externt. Per Bengtsson menar att det måste finnas en stark koppling mellan det interna och det externa för att effektivt kunna förmedla varumärket och dess värderingar till de anställda.

Enligt Niklas Nydahl har funktionen för HR en viktig roll i arbetet med det interna varumärkesbyggandet. Bland annat är det denna funktion som ansvarar för rekrytering vilket enligt honom är en viktig fas i denna process. Malin Boulwood instämmer och menar att funktionen för HR kanske är den viktigaste funktionen i denna process även om det krävs ett tätt samarbete mellan denna funktion och funktionerna för intern kommunikation och marknadsföring. Hon menar att funktionen för HR har en viktig roll i att översätta det externa kommunicerandet av varumärket internt. Detta är nödvändigt då kommunikationen till marknaden kan sägas vara mer säljriktad. Malin Boulwood menar att det är viktigt att ha i åtanke till vilka kommunikationen riktar sig då utformningen skiljer sig åt beroende på målgrupp. Vidare menar hon att HR har ett ansvar att arbeta med det interna varumärkesbyggandet och motivera de anställda så att de presterar så bra de kan.

## 6.6 Aktiviteter i processen

Sony Ericsson försöker att ge potentiella anställda en uppfattning av varumärket redan i sina rekryteringsannonser. I alla rekryteringsannonser, både de elektroniska och de som finns i tryckt form, finns alltid Sony Ericssons logotyp med samt en ingress där företagets kärnvärden och kultur kan sägas förmedlas implicit. Vidare är Sony Ericssons rekryteringsannonser standardiserade för att de ska vara lätta att känna igen. Per Bengtsson poängterade dock att detta inte alltid lyser igenom tillräckligt, utan att det är något som de kan arbeta mer med. Han menar att företaget borde våga ta ut svängarna i rubriksättning, och även knyta an rekryteringsannonser till andra marknadsföringsaktiviteter, inte minst då Sony Ericsson för tillfället marknadsför sig mycket externt.

Även i anställningsintervjuer försöker Sony Ericsson förmedla bilden av varumärket till potentiella anställda. Detta görs genom att diskutera Sony Ericssons kärnvärden samt hur den arbetssökande kan relatera till dessa. Detta förfarande är enligt Sophie Stakston ett viktigt verktyg i arbetet för att finna rätt personer som sedan ska passa in i organisationen. Enligt Niklas Nydahl är det viktigt att potentiella anställda kan relatera till företagets kärnvärden då de till viss del representerar kulturen. Han menar att om de inte överensstämmer finns det en risk att personen ifråga inte kommer att trivas på Sony Ericsson. Per Bengtsson menar att företagets kärnvärden fyller en bra funktion då de fungerar som ett ramverk och ger en viss

trygghet att hålla sig till. Personens värderingar bör stämma överens med företagets, men han poängterar dock att det inte är nödvändigt med en hundra procentig matchning. Han menar att Sony Ericsson, som det innovativa företaget är, inte får låsa sig alltför mycket vid att en potentiell anställds värderingar inte helt överensstämmer med företagets då detta kan leda till att de går miste om spetskompetens. Viktig spetskompetens som Sony Ericsson efterfrågar finns enligt Niklas Nydahl bland annat inom områdena akustik, el, batterier och programmering.

Sony Ericsson strävar efter att ge en positiv bild av företaget vid anställningsintervjuer, och enligt Sophie Stakston är det viktigt att en positiv bild förmedlas till alla som varit på intervju, oavsett utgång.

*”...nästa gång den här personen ska köpa en mobiltelefon så ska det inte vara så att han inte vill välja Sony Ericsson [...] på grund av att han har blivit dåligt bemött här. Det är viktigt att se kunden i varje situation, att man blir korrekt bemött, får korrekt information, för det är också ett sätt att sälja sitt varumärke, speciellt när det handlar om just den här typen av produkter.”* (Sophie Stakston)

Sony Ericsson använder sig av olika metoder för att introducera varumärket till nyanställda. Samtliga nyanställda får genomgå en tvådagars introduktionskurs, *New Employee Introduction*. På kursen presenteras bland annat företagets värderingar och vision. På introduktionskursen får de nyanställda även reflektera över organisationskulturen på Sony Ericsson och hur de upplever den. De anställda får även praktisk information, som exempelvis säkerhetsföreskrifter. De introduceras också till e-learning programmet *Think customer* som de sedan kan utforska på egen hand. *Think customer* är webbaserat och består av två olika delar. Den första delen består av information rörande företaget som exempelvis varumärket, produkter, kunder och konkurrenter. Den andra delen är utformad som ett spel med frågor som relaterar till den första delen. I spelet testas sedan den anställdes kunskaper om Sony Ericsson. Spelet är uppbyggt i moduler där det handlar om att ta sig igenom olika nivåer och samla ihop poäng, och de med bäst resultat har möjlighet att hamna på en global high-score lista. Utöver detta har även den nyanställdes närmaste chef ett ansvar att informera om rutiner och liknande.

Sony Ericsson använder sig av många olika interna utbildningar. För närvarande är de fyra heltidsanställda som arbetar med framtagandet och genomförandet av utbildningarna. Utbildningar som arrangeras är exempelvis inom områdena ledarskap, kommunikation, IT, teknik samt olika yrkesrelaterade områden. Enligt Anna Thuresson (Learning & Development Manager) förmedlas Sony Ericssons varumärke medvetet genom utbildningarna. I ledarskapsutbildningarna diskuteras exempelvis kärnvärdena och de behandlas ur ett företagsperspektiv för att skapa en överskådlig bild av dem. Anna Thuresson påpekade vikten av att chefer är införstådda i företagets värderingar och att de genom sitt ledarskap kan förmedla dessa till sina anställda. Det är bland annat denna typ av resonemang som enligt Anna Thuresson behandlas under ledarskapsutbildningarna. I utbildningarna förmedlas även betydelsen av att varje individ är engagerad i den här typen av frågor samt att det är av vikt att var och en reflekterar över kärnvärdena. Anna Thuresson menade vidare att det främst är på

kursen för nyanställda och i ledarskapsutbildningen som varumärket förmedlas, då de medverkande sitter ner i grupper och diskuterar den här typen av frågor.

En annan aktivitet som genomförs är att chefer har utvecklingssamtal med sina anställda. Dessa samtal sker åtminstone en gång om året. I utvecklingssamtalen diskuteras den anställdes personliga mål och huruvida denne har uppnått dessa. Vidare utvärderas prestationer från det gångna året. I utvecklingssamtalen diskuteras enligt Per Bengtsson även hur den anställda arbetar med företagets kärnvärden i sina dagliga arbetsuppgifter. Den anställda får då möjlighet att reflektera över hur denne relaterar till kärnvärdena i sitt arbete.

För att motivera och uppmuntra sina anställda använder sig Sony Ericsson av olika typer av belöningssystem. En sorts belöning är givetvis den fasta lönen och utöver detta är Sony Ericsson ett företag som arbetar med individuella målsättningar när det gäller prestationer och arbetar således med performance management. Alla anställda har enligt Niklas Nydahl tydliga, individuella mål som följs upp minst två gånger om året. Vissa av dessa mål är även bonuskopplade. Innovativt tänkande premieras och personer som förenklar processer, genom att till exempel förbättra ledtider, belönas. En annan typ av belöning för bra arbetsresultat är enligt Per Bengtsson *dinner for two*, vilket innebär att en anställd får ett presentkort på en restaurang. Malin Boulwood berättade om ytterligare en typ av belöning som är *President's Award*, en årlig internationell ceremoni i samband med en kick-off, där olika utmärkelser delas ut. De anställda kan en tid innan ceremonin nominera bland annat projekt och personer i olika kategorier såsom bästa design, bästa produkt och bästa chef. En annan utmärkelse som delas ut är till den grupp som bäst levt upp till företagets värderingar. Vinnarna väljs ut av en kommitté bestående av chefer som går igenom nomineringarna. Förutom uppmärksamhet får vinnarna även diplom.

Enligt Martin Lundin finns ambitionerna att varumärket ska återspeglas i de interna belöningssystemen. Malin Boulwood tror att de formella belöningssystemen överensstämmer väl med Sony Ericssons värderingar. Hon poängterar dock att det internt kan förekomma informella belöningssystem som inte helt speglar värderingarna.

## 6.7 Kommunikationsmedel i processen

Sony Ericssons varumärke kommuniceras till de anställda genom flertalet olika kanaler. Potentiella anställda kommer i kontakt med Sony Ericssons kärnvärden redan i rekryteringsannonserna där de kan sägas kommuniceras implicit. Exempel på hur varumärket kommuniceras internt är vid möten där VD:n informerar, via interna möten, interna utbildningar, vid introduktionskursen för nyanställda, intranätet, personaltidningen se+, e-post, affischer, skärmläckare, e-learningprogrammet *Think customer* samt interna presentationer och rapporter. Enligt Åsa Lundquist är intranätet en effektiv och viktig kanal då alla anställda givetvis har tillgång till, och arbetar från, datorer. Personaltidningen se+ ges ut på samtliga av Sony Ericssons kontor och utkommer månadsvis. Personaltidningen tar upp övergripande händelser och aktiviteter inom företaget såsom produktlanseringar och pågående projekt.

Exempel på möten där varumärket kan kommuniceras är informations-, planerings- och projektmöten. De effektivaste kommunikationskanalerna är enligt Åsa Lundquist muntlig kommunikation via företagets chefer.

*”Det är nog den här mun-till-mun kommunikationen som då ligger på de olika cheferna. Den tror jag är jätteviktig...”* (Åsa Lundquist)

Den muntliga kommunikationen är viktig då den enligt henne kan skapa dynamik. Såväl Niklas Nydahl som Malin Boulwood instämmer i att den muntliga kommunikationen är viktig och att den har störst effekt när den kommuniceras via chefer.

*”Jag tror att de anställda tar till sig information på ett annat sätt om den kommer från chefer. [...] På så sätt är denna kanal väldigt effektiv.”* (Niklas Nydahl)

Vidare menar de att cheferna således har en viktig roll i denna kommunikation då de genom sitt ledarskap och beteende kan förmedla varumärket. Malin Boulwood menar att det är viktigt att cheferna är konsekventa i sin kommunikation kring varumärket och att det är av vikt att denna kommunikation stöds via intranätet, personaltidningar samt andra aktiviteter såsom ledarskapsutbildningar, så att anställda på så sätt känner igen sig.

En annan kanal som vi utifrån observationer kan säga att Sony Ericsson använder sig av i kommunicerandet av sitt varumärke är ett visningsrum som de kallar för *Experience Lounge*. Detta är ett rum som är lokaliserat på entréplan i anslutning till lunchrestaurangen och receptionen. I *Experience Loungen* kan anställda, kunder och besökare se, känna på och skapa sig en uppfattning om företagets olika produkter. De anställda ges möjligheten att se Sony Ericssons produkter samt vissa av de konkurrerande varumärkenas produkter. *Experience Loungen* har flat screens där reklamklipp för de senaste produkterna samt företags- och produktinformation visas. Där finns även affischer med företagets kärnvärden samt produktblad och personaltidningar. Loungen är inredd med en soffgrupp och fåtöljer där det är meningen att de anställda ska kunna slappna av och finna inspiration. Designen på inredningen har en modern, futuristisk betoning med ljusa och klara färger.

## 6.8 Vikten av kommunikation i processen

Enligt Åsa Lundquist kan den interna kommunikationen påverka de anställdas inställning och uppfattning kring varumärket. Ju mer personalen får veta, desto mer delaktiga känner de sig. Hon menar att då anställda känner sig delaktiga blir de även uppmuntrade att göra ett bra arbete. På så sätt kan de anställda känna att de är en tillgång för företaget och att de har någonting att bidra med. Enligt Martin Lundin är Sony Ericsson väldigt aktiva i kommunicerandet av varumärket och dess kärnvärden. Då Sony Ericsson är ett ganska ungt företag är detta enligt honom också viktigt att prioritera. Han anser att värdena har kommunicerats ganska brett och att företaget har samlats kring enkla och tydliga mantra. Niklas Nydahl tror dock att varumärket till viss del förmedlas olika mycket på olika



avdelningar inom företaget då vissa chefer lägger mer vikt än andra vid arbetet med att kommunicera varumärkets kärnvärden.

Enligt respondenterna är det viktigt att Sony Ericssons produkter speglar organisationen och under intervjuerna framkom det att respondenterna ansåg att den bild av Sony Ericssons varumärke som kommunicerats externt har varit mycket produktfokuserad. Företaget har koncentrerat sig mer på enskilda produktlanseringar än på att förmedla varumärket och vad det representerar. Enligt Malin Boulwood valde de att inte fokusera på varumärket i ett tidigt skede då de ville lyfta fram sina produkter i stället. Vidare förklarade hon att företaget nu går in i en ny fas där fokus ligger på att förmedla vad varumärket står för. En annan förändring som ska genomföras i den externa marknadsföringen är att upplevelsen samt de adderade möjligheterna som telefoner kan skapa ska lyftas fram. Sony Ericssons telefoner anses enligt marknaden främst rikta sig mot tekniskt kunniga och affärsmänniskor. Då företaget har fått signaler från marknaden att varumärket uppfattas som relativt maskulint och hightech ämnar de förändra den bilden. Som ett steg i att förändra denna uppfattning, och ge varumärket en mer feminin antydan, sponsrar nu Sony Ericsson bland annat den kvinnliga professionella tennistouren (WTA).

Respondenterna var överens om att en positiv bild av varumärket, i linje med kärnvärdena, kommuniceras internt. Enligt Per Bengtsson överensstämmer den bild som företaget kommunicerar externt och internt till viss del, exempelvis i typsnitt, presentationer och bildspråk. Han menar dock att detta är något som Sony Ericsson kan bli bättre på. De flesta respondenterna anser emellertid att den bild som förmedlas av Sony Ericsson internt överensstämmer med den bild som förmedlas externt och att de känner igen sig i varumärkets externa marknadsföring.

Enligt Åsa Lundquist är det viktigt att den interna kommunikationen är konsekvent. Då ett företag har ett intranät är det viktigt att den information som finns där alltid är aktuell, annars finns det enligt henne en risk att de anställda tröttnar. På så sätt menar hon att intern kommunikation är väldigt lik extern kommunikation.

## 6.9 Utmaningar i arbetet med internt varumärkesbyggande

En svårighet i arbetet med det interna varumärkesbyggandet är att få anställda att ta sig tid och bli involverade i processen.

*”Det är lite knixigt att få folk att förstå att de själva måste omvandla värderingarna till handling, det måste göras av var och en.”* (Niklas Nydahl)

Enligt Per Bengtsson är kommunikationen också en stor utmaning då anställda ofta upplever att de inte får tillräckligt med information. Han menar därför att det viktigt att välja kommunikationskanaler som når ut till de anställda på ett bra sätt samt att det är viktigt att det som kommuniceras har en viss verklighetsförankring.

*”Det är viktigt att undvika floskler, viktigt att de [värdena] har en viss verklighetsförankring. Jag tycker att man har lyckats ganska bra med det.”*  
(Martin Lundin)

En annan svårighet är enligt Malin Boulwood och Martin Lundin att det kan vara något problematiskt att, i en sådan teknisk miljö som råder på företaget, kommunicera information rörande abstrakta frågor relaterade till exempelvis varumärket.

*”Den tekniska produkten måste kläs i marknadsföring och mjuka värden vilket kan vara svårt för dem som arbetar med tekniken att ta till sig.”* (Martin Lundin)

Malin Boulwood menar att det krävs att budskapen konkretiseras så att anställda känner att de kan relatera till frågorna, och att frågor rörande varumärket inte enbart berör funktionen för marknadsföring. Detta kan göras genom att varumärket tydligt genomsyras i exempelvis enskilda produkter. Malin Boulwood och Anna Thuresson poängterar dock att arbete med internt varumärkesbyggande alltid är krävande då frågor bland annat rörande värden alltid är svåra att verbalisera och konkretisera, och de anser inte att det skulle vara mycket svårare på ett teknikintensivt företag som Sony Ericsson än på andra att arbeta med detta. Detta var något som även andra respondenter instämde i.

Liksom Per Bengtsson menar Malin Boulwood att ett problem som kan uppstå för ett internationellt företag som Sony Ericsson, med kontor och medarbetare i flera länder, är att kärnvärdena kan uppfattas olika då de kan ha annorlunda innebörder i olika länder. Ett exempel på detta är ett av företagets tidigare kärnvärden disciplin som, vilket vi varit inne på ovan, inte ansågs inspirerande, framförallt inte av de svenska medarbetarna.

En annan utmaning med internt varumärkesbyggande är att mäta effekterna av arbetet. Malin Boulwood menar att Sony Ericsson kan sägas mäta effekterna på olika sätt. En mätning som genomförs årligen är *Voice*, och där undersöktes senast bland annat hur anställda uppfattade de nya kärnvärdena, och detta kommer att följas upp i ytterligare undersökningar för att ta reda på hur de anställda lever upp till och identifierar sig med dessa värden. I anslutning till mätningen analyseras resultaten vilket de anställda sedan får ta del av. Diskussioner förs även rörande hur de anställda själva kan förbättra sina kunskaper rörande varumärkesrelaterade frågor.

## 6.10 Effekter av det interna varumärkesbyggandet

Respondenterna var överens om att ett väl utfört arbete med det interna varumärkesbyggandet kan resultera i en rad positiva effekter. Per Bengtsson ansåg att då Sony Ericsson är ett ungt företag kan arbete med internt varumärkesbyggande även hjälpa till att bygga företagets identitet. Malin Boulwood poängterade också att internt varumärkesbyggande kan bidra till en tydlighet för anställda samt blivande anställda vad företaget står för och vilka värderingar som är kopplade till organisationen. Detta kan i sin tur fungera som en grund som de anställda kan använda när de är i tvivel och på så sätt handla i enlighet med företagets värderingar.

*”Om man står inför en svårighet, om man ska ta ett beslut i frågan, och man kanske inte har det givna svaret, om värderingarna är tydliga då så är det lättare att ta ett beslut för då vet man att det här är grunden vad vi tror på i företaget, då är det här alternativet det bättre [...] det ger en slags vägledning.” (Malin Boulwood)*

Det rådde inte full enighet bland respondenterna angående möjliga negativa effekter som kan uppkomma genom internt varumärkesbyggande. En effekt som kan uppfattas som negativ är då kompetenta medarbetare som värdesätts inte delar de värderingar som varumärket representerar.

*”En person som presterar väldigt, väldigt bra, till exempel en säljare [...] men som man märker att han eller hon kanske inte står för det här som vad företaget står för. Och då gäller det att välja, och jag tror att långsiktigt är det bättre att markera detta [...] Det är ju att hårdra det lite. ” (Malin Boulwood)*

Per Bengtsson menade att en annan negativ effekt kan vara att det finns en risk att varumärket, genom arbetet med det interna varumärkesbyggandet, kan bli ett hinder för kvalificerad kompetens att komma in i organisationen. Vidare kan arbetet med processen, enligt Helen Huang, få negativa effekter om inte medarbetarna är motiverade samt om budskapet som förmedlas inte är konsistent. Hon menar att om inte de ansvariga har detta i åtanke kan arbetet med det interna varumärkesbyggandet få motsatt effekt än planerat.

## 7 Implementering av det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson

---

*Nedan redovisar vi intervjuerna med vår andra respondentgrupp (respondentgrupp två) bestående av fyra anställda i olika positioner från olika avdelningar. Syftet med dessa intervjuer var att få reda på hur de anställda som inte direkt är involverade i arbetet med internt varumärkesbyggande uppfattar varumärket samt hur detta kommuniceras internt på Sony Ericsson. Vi ville således skapa en uppfattning av vad som är specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i processen inom teknikintensiva företag.*

---

### 7.1 Förutsättningar för det interna varumärkesbyggandet

Angående organisationskulturen på Sony Ericsson rådde det till viss del samstämmighet mellan respondenterna. Att kulturen präglas av att det arbetar många unga personer på företaget var något som ett par respondenter påpekade. Respondent #2 ansåg att det kan sägas vara högt i tak och råda ett öppet klimat. Respondent #1 menar att alla vill veta vad som händer på företaget, och att alla vill vara delaktiga.

*”Det råder frihet under ansvar.” (Respondent #2)*

Respondent #3 framhävde att kulturen på Sony Ericsson kan beskrivas som internationell då många nationaliteter representeras inom företaget. Detta kan, enligt respondent #4, leda till kulturkrockar på grund av att vanor och värderingar kan skilja mellan individer från olika länder. Enligt respondenten förekommer det bland annat missuppfattningar mellan de svenska och japanska medarbetarna.

Respondenterna var eniga om att det kan sägas råda en gemenskap på Sony Ericsson, då de ansåg att de flesta anställda är intresserade av företagets produkter. Vidare menade respondent #1 att de flesta är i ungefär samma ålder vilket underlättar för de anställda att känna en typ av gemenskap. Samma respondent förklarade även att det finns en positiv atmosfär och att många är öppna och glada, vilket enligt respondenten bidrar till att skapa en god gemenskap. Respondent #4 menade att det råder god gemenskap som exempelvis skapas genom att Sony Ericsson anordnar sociala aktiviteter såsom fester, julgransplundring för de anställdas barn och liknande. Respondent #4, som är placerad vid ett mindre kontor i Lund, ansåg att då de är lokaliserade en bit ifrån kärnverksamheten, kan det ibland känna sig utanför den gemenskap som råder i huvudbyggnaden.

Alla respondenter utom #3 påpekade uttryckligen att de var stolta över att arbeta på Sony Ericsson och samtliga sa att de skulle rekommendera Sony Ericsson som arbetsplats till sina vänner. Respondent #2 menade att anledningen till detta är att företaget är en aktör i en spännande bransch där det händer mycket. Vidare menade respondenten att då de anställda

ständigt får nya intryck och kollegorna hela tiden inspirerar blir det aldrig tråkigt att arbeta på företaget och det finns även stora möjligheter att utvecklas och lära sig mycket.

## 7.2 Förmedlandet av varumärket internt

För att få en uppfattning om hur väl Sony Ericsson lyckas förmedla sitt varumärke internt samt hur de anställda uppfattar varumärket frågade vi respondenterna om de kände till Sony Ericssons kärnvärden och vision samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som används i kommunicerandet av varumärket. Respondenterna var osäkra på vilka Sony Ericssons kärnvärden är. De flesta var medvetna om att värdena relativt nyligen hade ändrats och efter en viss betänketid kom dock några av respondenterna på några av kärnvärdena. Endast en av respondenterna kunde nämna företagets alla tre kärnvärden.

Kunskapen om Sony Ericssons vision skiljde sig åt mellan respondenterna. Respondent #1 och #3 kände överhuvudtaget inte till företagets vision. Respondent #2 kunde däremot återge visionen i princip ordagrant. Respondenterna påpekade att även visionen hade ändrats relativt nyligen, och respondent #2 trodde att anledningen till revideringen var att den tidigare var något optimistisk. Ett par av respondenterna kom tydligt ihåg den tidigare visionen.

### 7.2.1 Aktiviteter i processen

Då två av respondenterna (#2 och #4) tidigare arbetat på Ericsson och en (#1) tidigare varit projektanställd hade dessa inte kommit i kontakt med de aktiviteter och förfaranden som Sony Ericsson har i samband med rekryteringar och nyanställningar. Detta inkluderar även introduktionskursen för nyanställda som endast en av respondenterna (#3) hade genomgått. Denna representant hade dock inte reflekterat så mycket över kursen och kunde därför inte säga på vilket sätt varumärket förmedlas där.

*”Varje berörd avdelning introducerar. Man får reda på hur kommunikationen fungerar, man ska indoktrineras.” (Respondent #3)*

Flera av respondenterna hade genomgått interna utbildningar. Respondent #3 uppfattade det inte som om kärnvärdena explicit behandlas i dessa, och poängterade att detta bland annat kan bero på att utbildningarna behandlar mer yrkesrelaterade och praktiska teman samt att utbildningarna ibland utförs av externa konsulter.

Respondenterna bekräftade att de har utvecklingssamtal med sina chefer på Sony Ericsson. I utvecklingssamtalen följs bland annat den anställdes personliga mål upp och enligt respondent #4 sköts detta väldigt bra. Enligt respondent #3 diskuteras även kärnvärdena i utvecklingssamtalen och hur den anställda kan koppla värdena till sina arbetsuppgifter.

Sony Ericssons belöningsystem är en annan typ av aktivitet där varumärket implicit förmedlas internt. Angående hur prestationer utvärderas och belönas på Sony Ericsson ansåg respondent #2 att dessa stämmer överens med vad organisationens varumärke representerar. Samma respondent ansåg även att de anställda sporras av de befintliga belöningsystemen. Som exempel nämnde respondenten den årliga belöningsceremonin, *President's Award* och bonussystem.

”*Man stimuleras till att vara kreativ.*” (Respondent #2)

Respondenten hade dock inte reflekterat över huruvida dessa belöningsystem återspeglar varumärket eller ej. Respondent #4 påpekade att det finns mål uppsatta för olika avdelningar och även att anställda har personliga mål. Genom performance management följs målen upp årligen och den anställdes prestationer utvärderas.

Samtliga av respondenterna kände till e-learning programmet *Think customer* och hade även använt spelet. Respondent #1 och #4 menade att på grund av den höga arbetsbelastningen är det dock svårt att avsätta tid för spelet.

## 7.2.2 Kommunikationsmedel i processen

Respondenterna gav olika svar på vilka kanaler som används för att kommunicera varumärket internt. Alla respondenter nämnde att de uppmärksammat kärnvärdena och visionen i olika typer av webbaserade kanaler som exempelvis e-post, intranätet, e-learning programmet *Think Customer* och skärmläckare. Intranätet var en kanal som de flesta sa användes för att förmedla värdena och visionen internt. Respondent #1 och #3 poängterade att e-post med information om uppdateringar och nyheter på intranätet rörande varumärket är effektivt, då det innebär att det blir lättare att hitta informationen. Utöver webbaserade kanaler nämnde även respondenterna att introduktionskursen för nyanställda, personaltidningen se+ och olika typer av möten är andra forum där kärnvärdena och visionen kommuniceras. Både respondent #3 och #4 poängterade att stormöten (all employee meetings) är ett effektivt sätt att kommunicera värdena och visionen till de anställda. Respondent #2 förklarade vidare att Sony Ericssons varumärke ofta förmedlas implicit i budskap från VD:n Miles Flint. Ett annat betydelsefullt kommunikationsmedel som respondent #3 uppmärksammade var *Experience Loungen* där de anställda bland annat kan titta på och experimentera med företagets produkter.

En respondent (#1) som påpekade att kärnvärdena nyligen hade ändrats ansåg att det är tydligt att företaget nu lägger mer vikt vid att försöka förmedla dem till de anställda. Respondenten påpekade bland annat att företaget använder interna frågeformulär med frågor kring exempelvis hur varumärket och kärnvärdena uppfattas.

Respondent #3 ansåg att dessa ambitioner från företagets sida är något överdrivna, ”*too much*”. Flera menade att på grund av hög arbetsbelastning är det svårt att ta sig tid till att

uppmärksamma kärnvärdena. Respondent #4 tillade att det är synd att det inte finns tid till att reflektera över värdena och dess innebörd för varje enskild anställd.

*”Det gäller att man tar sig tid och tänker igenom. Tyvärr gör man inte det. Man kör på i 190 [...] man hinner inte sitta och analysera. Det är lite problemet vi har. Vi växer så mycket [...] man tar sig inte tid, man känner sig bara stressad att gå in och göra [till exempel] det här Think Customer eller någon annan undersökning.”* (Respondent #4)

Trots att respondenterna var något osäkra på vilka företagets kärnvärden är hävdade ett par av dem att de relaterar till dem när de arbetar.

*”Indirekt ja, inte hela tiden [...] finns där någonstans i grunden utan att man tänker på det.”* (Respondent #2)

Respondent #4 menade å andra sidan att anställda troligen inte, åtminstone medvetet, relaterar till värdena i sitt dagliga arbete, men att detta borde göras.

Av de värden som respondenterna kände till ansåg de att värdena på ett bra sätt speglar Sony Ericsson. Respondent #2 menade att värdena innovative och passionate tydligt återspeglas genom att de anställda är innovativa, känner sig motiverade samt att det finns en lust till att vara kreativ och passionerad för sitt arbete. Detta, menar respondenten, återspeglas även i företagets produkter. Att kärnvärdet innovative är något som är utmärkande för företaget var något som även respondent #1 instämde i. Respondent #4 menade att kärnvärdet responsive (to our customers) återspeglas bra på företaget genom att Sony Ericsson är lyhört för vad kunden vill ha.

Angående visionen påpekade respondent #3 att mål i form av exempelvis en vision visserligen kan vara bra men att *”du gör ditt bästa oavsett vad”*. Endast respondent #2 hade reflekterat över vad visionen betyder. Respondenten ansåg att visionen innebär att Sony Ericsson ska vara ett intressant företag som står för många nya idéer.

*”[Sony Ericsson ska ta fram] nya attraktiva och spännande produkter som folk vill ha.”* (Respondent #2)

Vidare menade respondenten att det är viktigt att knyta an till detta i det dagliga arbetet genom att försöka vara kreativ och komma med nya idéer för att kunna lansera innovativa och attraktiva produkter.

### 7.2.3 Vikten av kommunikation i processen

En respondent (#3) trodde att anledningen till att värdena kommuniceras är att hålla motivationen uppe, att få anställda att känna sig som en del av företaget samt att skapa en positiv stämning. Trots detta menade respondenten att kommunicerandet av värdena var

oviktigt då motivation hos de anställda inte skapas genom detta utan snarare genom exempelvis företagets framgångar.

Respondent #2 ansåg att det är väldigt viktigt att anställda vet om vilka kärnvärden som är kopplade till företaget för att på så sätt förstå vad organisationen står för och representerar. Vidare menade respondenten att det är av vikt att förstå värdena för att kunna identifiera sig med företaget samt förstå hur företaget vill profilera sig på marknaden. En annan anledning som respondenten gav var att det krävs kunskap om värdena för att få de anställda att sträva åt samma håll. Det bör dock tilläggas att respondenten själv var något osäker på vilka Sony Ericssons kärnvärden är.

Flera respondenter hade som sagt uppmärksammat de webbaserade kanalerna som viktiga i förmedlandet av varumärket, men respondent #2 menade dock att dessa kanaler borde förbättras och bland annat gavs förslag på att göra dem mer användarvänliga. Respondent #1, #2 och #4 ansåg att intranätet är rörigt och svårnavigerat såtillvida att relevant information inte går att finna. Respondent #2 menade även att intranätets design är tråkig vilket inte skapar någon lust att leta efter information där.

*”Det är väldigt rörigt, och väldigt ostrukturerat. Man blir bara irriterad när man inte hittar, och man vet inte vart man ska gå, och det vet jag att det inte bara är jag själv som tycker, och då tröttnar man när man är inne och letar och man tar sig inte tid.”* (Respondent #4)

Respondent #2 gav även förslag på ett nytt sätt att förmedla Sony Ericssons varumärke genom att upprätta en varumärkessite på intranätet där de anställda kan hitta all relevant information om varumärket. Respondent #4 tyckte att chefer borde ha ett ökat ansvar i att förmedla varumärket och vad det representerar till sina medarbetare. Vidare menade både respondent #2 och #4 att varumärket borde nötas in mer genom upprepning. Utöver nämnda kanaler nämnde respondent #2 att detta borde kunna ske med hjälp av exempelvis seminarier eller möten där många anställda är samlade.

Respondenterna var eniga om vilken bild av Sony Ericssons varumärke som förmedlas externt. Respondent #1 ansåg att det är en modern och ungdomlig bild av varumärket som förmedlas.

*”Ungdomligt och trendigt, en pryl man ska ha.”* (Respondent #1)

Respondent #2 hänvisade till den TV-reklam som visas för tillfället där Sony Ericsson och dess mobiltelefoner visas av unga människor i en hightech miljö. Respondenten menade att Sony Ericsson i sin externa marknadsföring har hittat ganska rätt, det vill säga att den bild av varumärket som förmedlas externt överensstämmer med den önskvärda bilden, vilket var något som även respondent #3 instämde i. Den bild som ges av varumärket internt är enligt respondent #1 mer fokuserad på tekniken än vad den externa bilden är. Respondent #2 instämde i detta och menade att bilden av varumärket internt är mer produktfokuserad än externt. Respondenterna ansåg dock att den interna och externa bild som ges av Sony



Ericssons varumärke till stor del överensstämmer. Både respondent #3 och #4 menade att varumärket, såväl internt som externt, representeras av hög kvalitet och den senaste tekniken.

*”... i reklamen kan man tycka att man känner igen sig från det interna.”*  
(Respondent #4)

Samtliga respondenter var eniga om att de var delaktiga i att förmedla Sony Ericssons varumärke externt. Exempel på hur detta görs är främst genom att de anställda använder sig av företagets produkter och pratar om företaget.

*”Genom att jag har produkterna [och att jag] pratar positivt med vänner om företaget.”* (Respondent #1)

*”[Man kan säga att man är] en produktambassadör, jag försöker tänka på vad jag säger...”* (Respondent #2)

Alla respondenter menade även att de visar produkterna för sina vänner och låter dem testa funktioner och liknande.

## 8 Analys och tolkning

---

*I detta kapitel analyserar och tolkar vi vårt material som vi har samlat in genom personliga intervjuer med de båda respondentgrupperna. De teorier vi presenterat i tidigare kapitel används här som verktyg för att kunna analysera de svar vi fått. I detta kapitel uppmärksammar vi även våra egna reflektioner och kommentarer på det insamlade materialet.*

---

### 8.1 Förutsättningar för det interna varumärkesbyggandet

En organisations kultur är intressant att beakta i resonemang rörande internt varumärkesbyggande då kulturen skapar kontexten inom vilken detta arbete kan utföras (Fill, 2002). Respondenterna i våra intervjuer gav en mångfasetterad bild av organisationskulturen som kan sägas råda på Sony Ericsson. Kulturen präglas bland annat av att företaget är ungt, både i bemärkelsen att det är relativt nystartat och att medelåldern är låg. Det faktum att Sony Ericsson är ett ungt företag påverkar dess kultur på olika sätt, och detta har säkert bidragit till att bilden av kulturen är mångfasetterad. Per Bengtsson poängterade att det är viktigt att ha just detta i åtanke då företaget växer och kulturen kontinuerligt utvecklas. Både Bjerke (1999) och Fill (2002) menar att detta är något karakteristiskt för företagskulturer, då de är dynamiska system som ständigt genomgår förändringar. Utifrån Per Bengtssons resonemang kan det tolkas att Sony Ericssons kultur befinner sig i en uppbyggnadsfas, och enligt Schein (2004) kan de processer och erfarenheter som medlemmar av en organisation utvecklar över tiden vara en viktig ursprungskälla för en organisationskultur.

Vidare menade flera respondenter att organisationskulturen på företaget karaktäriseras av att företaget är teknikintensivt samt att stämningen är kreativ och att det råder en innovationsanda. Alvesson (2001) poängterar att företag inom teknikintensiva branscher ofta har mycket kvalificerade medarbetare och det är viktigt för företag att försäkra sig om att dessa förblir lojala mot organisationen. Detta kan göras genom skapandet av en stark kultur vilket kan underlättas genom internt varumärkesbyggande. Då kompetensberoendet är något som kännetecknar teknikintensiva branscher anser vi att arbetet med internt varumärkesbyggande borde vara väldigt viktigt för företag som verkar i dessa typer av branscher då konkurrensen om spetskompetens inom såväl mjukvara som hårdvara vanligtvis är väldigt hård. Genom detta arbete anser vi att nyckelkompetens kan knytas till Sony Ericsson vilket som ovan nämnts är av vikt i en kompetensberoende bransch såsom telekombranschen.

Kulturen inom organisationen påverkas även av att företaget är internationellt med kontor i flera olika världsdelar. Vi tror att det är vanligt att stora, teknikintensiva företag är verksamma internationellt, vilket kan försämra förutsättningarna för arbetet med internt varumärkesbyggande på olika sätt. I Sony Ericssons fall har detta bland annat tagit sig uttryck

i kulturkrockar mellan exempelvis svenska och japanska medarbetare. Vi anser att vi utifrån företagsrepresentanternas svar kan tolka Sony Ericssons kultur som väldigt produktfokuserad då samtliga respondenter under intervjutillfällena återkom till företagets produkter inom de flesta områden som vi diskuterade. Vidare kommenterade ett par respondenter att kulturen präglas av att företaget är tämligen mansdominerat vilket vi tror kan vara typiskt för företag i mer teknikintensiva branscher.

Det går inte att blunda för att Sony Ericsson har sitt ursprung i organisationerna Sony och Ericsson, vilket flera av respondenterna påpekade. Schein (2004) förklarar även att en organisations kultur har sin viktigaste ursprungskälla i de värderingar och trosföreställningar som dess ledare och grundare besitter. Att den kultur som har växt fram inom Sony Ericsson har präglats av de värderingar som dess båda moderbolag Sony och Ericsson har, är något som bland annat Per Bengtsson påpekade. Det bör dock nämnas att respondenterna i båda grupperna poängterade att de inte ser sig som en del av varken Sony eller Ericsson, utan som ett helt fristående företag med en egen organisationskultur. Utöver det historiska arvet uppfattar vi det inte som om Sony och Ericsson i någon större grad påverkar organisationskulturens utveckling på Sony Ericsson idag, trots att de är moderbolag. Det är dock tänkbart att den kultur som råder på företaget idag har präglats av det nytänkande som låg till grund för bildandet av Sony Ericsson. I vår kontakt med Sony Ericsson har vi upplevt att kulturen är tämligen slutna i jämförelse med exempelvis företag som IKEA. En anledning till detta är givetvis att produktutveckling och framtagande av ny teknik är väldigt hemlig tills den släpps på marknaden. Vi tror att detta möjligtvis kan påverka förutsättningarna för det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson då det är möjligt att vissa avdelningar på grund av detta blir tämligen slutna gentemot de andra avdelningarna inom organisationen. Detta skulle i sin tur kunna påverka den interna kommunikationen mellan de olika avdelningarna.

Enligt Hatch och Schultz (1997) kan anställda på chefspositioner inom företag sägas delta i och försöka kontrollera en organisations kultur samtidigt som de fungerar som symboler för denna. Utifrån svaren våra respondenter har givit har vi inte uppmärksammat att chefer på olika nivåer inom Sony Ericsson medvetet kan sägas försöka kontrollera organisationskulturen. Vi har inte heller uppmärksammat att chefer inom organisationen fungerar som symboler för kulturen som råder inom företaget men vi utesluter inte att de kan uppfattas som sådana.

## 8.2 Initiala steg i processen

Enligt Harris och de Chernatony (2001) finns det alltid vissa värden kopplade till ett varumärke och det är viktigt att beslutsfattare tydligt gör klart för anställda vilka dessa är. Även Bergstrom et al. (2002) betonar vikten av att företaget i fråga har klart för sig vilka värden och vilken vision som det önskar förmedla. Vid Sony Ericssons bildande 2001 tog företaget fram fem kärnvärden men dessa uppfattades som oinspirerande och komplexa vilket ledde till beslutet att ta fram nya värden. Vid lanseringen av värdena anordnades workshops för de anställda för att göra dem uppmärksamma på de nya kärnvärdena. Enligt Ind (2004)

och Tosti och Stotz (2001) kan workshops för framförallt mellanchefer vara effektivt i början av en intern varumärkesbyggnadsprocess. Vi uppfattade dock inte att några workshops specifikt för den gruppen hölls på Sony Ericsson. Tanken med de nya värdena var att de skulle vara lättare för de anställda att relatera till då de, mer än de tidigare, utgick från vad varumärket representerar. Vi har, utifrån vår kontakt med företaget, uppfattat dessa nya kärnvärden som passande för Sony Ericsson då de inte minst stämmer väl överens med den organisationskultur som vi anser råder på företaget. Då vi har uppfattat organisationen som tämligen produktfokuserad kan dock kärnvärdet responsive möjligtvis vara det som minst överensstämmer med Sony Ericssons kultur. Anledningen till detta är att vi inte upplever det som att Sony Ericsson har ett uttalat internt kundtänk gentemot de anställda. Detta kan bland annat exemplifieras med att intranätet inte är särskilt användarvänligt vilket vi anser tyder på att kunden, i detta fall de anställda, inte satts i centrum i arbetet med utvecklandet av detta.

Att Sony Ericssons nuvarande kärnvärden ändå kan uppfattas som passande för organisationen är inte konstigt då företaget som sagt medvetet utgick ifrån vad varumärket representerar i bildandet av dessa. Att värdena är lämpliga för organisationen kan även vara en effekt av att flera olika funktioner var med i utformningen av dem, vilket innebar att hänsyn togs till de olika funktionernas perspektiv av varumärket.

Vid intervjuerna med respondentgrupp två framkom att få kände till företagets kärnvärden och endast en av respondenterna kunde nämna samtliga tre. Trots detta ansåg ett par av respondenterna att de direkt eller indirekt relaterar till värdena när de arbetar. Det bör även nämnas att de anställda ansåg att de värden som de kände till väl återspeglar organisationen och den stämning som råder där. Anledningarna till att få av respondenterna känner till kärnvärdena kan vara flera. Enligt Collins och Porras (1996) bör en organisations kärnvärden hållas konstanta över tiden oavsett förändringar i interna eller externa miljöer. De dåliga kunskaperna kring kärnvärdena kan utifrån detta resonemang härledas från det faktum att dessa nyligen förändrades på Sony Ericsson. Då kärnvärdena, enligt Collins och Porras (ibid.), ska fungera som tydliga, vägledande principer är det uppenbart att förvirring kring värdena kan uppstå vid en revidering av dem i likhet med vad som skett på Sony Ericsson. Det var dock tydligt att en förändring av kärnvärdena var nödvändig i Sony Ericssons fall. Enligt Ind (1997) bör visserligen inte kärnvärdena förändras, men samtidigt måste företag vara anpassningsbara och det kan vara en svår avvägning vilka värden som ska behållas över tiden och vilka som ska revideras. Att kärnvärdena var tämligen okända för respondenterna i grupp två skulle även kunna förklaras av att dessa kan uppfattas som vaga. I förklaringarna av värdenas innebörder är det tydligt att dessa kan innefatta väldigt mycket och det innebär att det blir lättare att säga att aktiviteter och liknande präglas av dem. Vi anser att kärnvärdet innovative kanske har en mer uppenbar koppling till företaget och även till branschen medan de andra två värdena kan anses vara något vaga och allmängiltiga. På grund av värdenas tämligen vaga och breda innebörder är det dock troligt att det blir svårare att kommunicera en enhetlig bild av dem mot de anställda. Det kan även tänkas bli mer problematiskt att verkligen få värdena och deras genuina innebörd att genomsyra aktiviteter och annan form av intern kommunikation. Vi ser dock inte vagheten i kärnvärdena som ett så pass allvarligt problem att organisationen borde ändra dessa igen då de, trots sin något vaga karaktär, passar företaget väl samt att en ytterligare revidering skulle kunna orsaka en otydlig varumärkesidentitet.

I likhet med Sony Ericssons kärnvärden har även företagets vision reviderats. Den nya visionen har en tydlig koppling till företagets kärnvärden vilket enligt Hatch och Schultz (2001) är av stor betydelse bland annat då det kan hjälpa till att tydliggöra varumärkets identitet för de anställda.

Att visionen har en tät koppling till kärnvärdena syns inte minst på att ett av värdena, innovative, är explicit uttryckt i densamma. Med i visionen uttrycks även att Sony Ericsson ska bli det mest attraktiva varumärket på marknaden, och detta kan enligt oss kopplas till kärnvärdet responsive då det relaterar till att leva upp till konsumenternas förväntningar. Förändringen av den tidigare visionen var enligt oss nödvändig då den uppfattades vara alltför svår att leva upp till, och detta resonemang stöds även av Hatch och Schultz (2001b) som menar att en alltför ambitiös vision kan resultera i negativa konsekvenser för organisationen ifråga. Sony Ericssons tidigare vision att bli marknadsledare kan tänkas ha skapat mer frustration än motivation hos de anställda med tanke på exempelvis den stora marknadsandel som konkurrenten Nokia hade år 2001 då Sony Ericsson bildades.

De anställda i respondentgrupp två var mycket osäkra på hur den nuvarande visionen lyder och endast en respondent kunde återge den på rak arm. Ett par av respondenterna kom ihåg den tidigare visionen vilket skulle kunna förklaras av att revideringen gjordes relativt nyligen samt att den tidigare visionen kan uppfattas som lättare att komma ihåg. Den respondent i grupp två som kunde återge visionen var också den enda som hade reflekterat över vad den betyder. Respondenten påpekade även att det är viktigt att relatera visionen till det dagliga arbetet vilket är i linje med vad Harris och de Chernatony (2001) tar upp gällande visionens funktion som källa till inspiration och hjälp för de anställda att förstå sin roll i organisationen. Respondenten hade dock svårt att förklara hur visionen i praktiken kan kopplas till det dagliga arbetet.

Vi tror att Sony Ericssons nuvarande vision kan vara något svårare för de anställda att relatera till då den kan sägas vara av mer abstrakt karaktär. Till skillnad från den tidigare finns inget konkret, mätbart mål uttryckt, och även om den är mer realistisk kan den uppfattas som oklar. Vi anser att det faktum att visionen är tämligen ny, i kombination med att den kan uppfattas som abstrakt, kan vara orsaken till att få av respondenterna kände till den. Detta faktum kan även ha bidragit till att respondenterna i grupp två hade svårt att konkret förklara hur de relaterar till visionen i sitt dagliga arbete.

### 8.3 Mål med det interna varumärkesbyggandet

Målen med internt varumärkesbyggande är troligtvis i stort sett desamma oavsett företag eller bransch. Enligt Vallaster (2004) är det generella målet med internt varumärkesbyggande inom en organisation att stärka det korporativa varumärket. Många av respondenterna i grupp ett påpekade att delaktighet och gemenskap kan ses som några av de viktigaste övergripande målen med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson. Enligt Malin Boulwood är målen vidare att skapa en känsla av stolthet över att arbeta på företaget samt att se till att varumärket uppfattas likadant såväl externt som internt. Paralleller kan här dras till Goftons

(2000) resonemang kring målen med processen då han menar att internt varumärkesbyggande handlar om att förhindra att det som utlovas i företagets marknadsföring till externa intressenter inte överensstämmer med det som intressenterna upplever att företaget verkligen levererar. Syftet med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson är även att skapa en kultur som attraherar rätt personer som sedan kan utvecklas till ambassadörer för varumärket. Detta är även ett av målen med processen enligt Boone (2000) som hävdar att internt varumärkesbyggande ska skapa varumärkesambassadörer som ska representera en tydlig, konsistent och professionell bild av företaget.

Det kan utifrån vår empiri urskiljas att företagsrepresentanterna i den första respondentgruppen hade en någorlunda överensstämmande uppfattning om vad målen med arbetet med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson är. Det bör dock uppmärksammas, vilket vi även belyst ovan, att respondenternas svar inte var helt likvärdiga. Detta kan enligt oss vara en konsekvens av att inga tydliga, övergripande mål med det interna varumärkesbyggandet har kommunicerats till anställda från ledningens sida. Vi anser att det är av särskild vikt att information av det slaget når chefer på olika nivåer i organisationen då de har en viktig roll i förmedlandet av denna typ av information mot de anställda. Om ledningen inte tydligt kommunicerar organisationens mål med det interna varumärkesbyggandet anser vi att möjligheterna att sträva mot gemensamma mål i arbetet med det interna varumärkesbyggandet försvåras.

Ett mål med processen som enligt oss torde vara viktigt inom en teknikintensiv bransch är att knyta viktig kompetens till företaget. Då Sony Ericsson är ett företag inom en teknikintensiv bransch som har många kvalificerade medarbetare med spetskompetens inom områden såsom akustik och programmering är det väldigt viktigt för företaget att försäkra sig om att medarbetarna förblir lojala mot organisationen. Vi tror att ett lyckat arbete med internt varumärkesbyggande kan leda till att anställda blir mer lojala gentemot företaget.

## 8.4 Funktioner involverade i internt varumärkesbyggande

Funktioner som främst är involverade i arbetet med internt varumärkesbyggande på Sony Ericsson är HR, intern kommunikation, ledning samt marknadsföring. Arbetet med processen utförs genom ett samarbete mellan samtliga funktioner, vilket är i linje med vad Mitchell (2002) anser vara grundläggande för att arbetet med internt varumärkesbyggande ska kunna utföras effektivt. Malin Boulwood poängterade att det är viktigt för Sony Ericsson att involvera personalen vid internt varumärkesbyggande. I vår kontakt med Sony Ericsson har vi uppmärksammat att företaget satsar mycket på sin personal, och det verkar som att mycket resurser läggs på HR-aktiviteter samt intern kommunikation. Våra iakttagelser konfirmeras även av att båda respondentgrupperna var överens om att företaget satsar mycket på sin personal. Vi anser att detta pekar på att funktionerna för HR och intern kommunikation inte åsidosätts till fördel för de tekniska funktionernas arbete på Sony Ericsson. Med andra ord kunde vi inte verifiera våra antaganden rörande att teknikintensiva företag troligen inte beaktar funktionerna för HR och intern kommunikation i samma utsträckning som företag inom andra typer av branscher.

Funktionen för HR spelar en viktig roll i arbetet med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson. Detta bekräftades av flera representanter i den första respondentgruppen. Malin Boulwood menar att HR-funktionen kanske är den viktigaste i processen, men att samarbete med funktionerna för intern kommunikation och marknadsföring krävs. Anledningen till HR-funktionens betydelsefulla roll är att den ansvarar för många viktiga aktiviteter kopplade till processen kring internt varumärkesbyggande. Bland annat handlar denna funktion aktiviteter såsom rekryteringsfrågor, belöningssystem samt utbildning, vilket också enligt Gotsi och Wilson (2001) och Ind (2004) är viktiga aktiviteter i processen.

## 8.5 Aktiviteter i processen

Enligt både McEwen och Buckingham (2001) och Ind (2004) är det viktigt att företags rekryteringsannonser tydligt förmedlar varumärket så att personer med överensstämmande värderingar lockas till organisationen. I Sony Ericssons rekryteringsannonser, såväl elektroniska som tryckta, finns alltid företagets logotyp samt en standardiserad ingress. I ingressen har företaget intentionen att implicit förmedla sina värden i syfte att attrahera potentiella medarbetare med passande värderingar. Om vi ser till den utformning som ingressen har idag kan vi utrona att det finns ett försök till att uttrycka företagets kärnvärden och vision, men detta görs något vagt. Vi anser att detta skulle kunna göras tydligare. Detta har även uppmärksammats av Per Bengtsson som poängterade att rekryteringsannonserna, och bland annat deras rubriksättning och koppling till externa marknadsföringskampanjer, är något som företaget skulle kunna arbeta mer med. Vi anser i linje med såväl McEwen och Buckingham (2001) som Ind (2004) att det för en arbetssökande kan ha betydelse hur varumärket förmedlas i rekryteringsannonser men vi menar att det i många fall inte behöver vara avgörande för om denne kommer att söka tjänsten eller ej. Detta tror vi kan bero på att arbetssökande i första hand observerar och reflekterar över vilka arbetsuppgifter som är kopplade till tjänsten ifråga. Om inte värderingarna hos organisationen tydligt går emot den arbetssökandes tror vi inte att dessa kommer att påverka dennes beslut kring sökandet av tjänsten i någon större utsträckning.

Sony Ericsson vill ge en positiv bild av varumärket även vid anställningsintervjuer, och Sophie Stakston menar att de vill att arbetssökande som går från intervjun och inte fått tjänsten ska ha blivit korrekt bemötta. Vid anställningsintervjuer försöker företaget förmedla varumärket till de sökande och detta görs bland annat genom att en diskussion förs kring hur den potentiellt anställde kan relatera till kärnvärdena. Det är här tydligt att vissa avvägningar måste göras. För ett teknikintensivt och kompetensberoende företag som Sony Ericsson är det, vilket vi varit inne på ovan, viktigt att viss spetskompetens knyts till företaget och det finns en risk att företaget kan gå miste om denna typ av kompetens om de styrs alltför strikt av värderingarna i vissa anställningsförfaranden.

Sony Ericsson har ett introduktionsprogram för nyanställda, och Ind (2004) uppmärksammar att detta är ett bra sätt för företag som arbetar med internt varumärkesbyggande att förmedla varumärket och vad det representerar. Vidare menar Ind (ibid.) att det är viktigt att introduktionsprogrammen är utvecklade på ett sätt som möjliggör för ingenjörer och anställda

med teknisk bakgrund att ta till sig värdena. På Sony Ericssons introduktionsprogram förmedlas bland annat information om varumärket och dess värden, företagets vision samt annan praktisk information. De anställda ges också möjlighet att reflektera över den organisationskultur som råder på företaget. Då endast en av representanterna i respondentgrupp två hade genomgått introduktionskursen är det svårt för oss att säga i vilken utsträckning som denna aktivitet påverkar stärkandet av det korporativa varumärket internt på Sony Ericsson och vi kan därmed inte heller uttala oss om hur värdena kopplas till områden med relevans för anställda med teknisk bakgrund.

Anna Thuresson ansåg att det var en självklarhet att de interna utbildningar som arrangeras på Sony Ericsson har inslag av varumärket. Faust och Bethge (2003) menar att de interna utbildningarna bör genomsyras av varumärket då det kan ge positiva effekter eftersom kommunikationen är intim och kontrollerad samt att utbildningar är en typ av aktivitet som de flesta anställda ser som något positivt. Anna Thuresson påpekade att det är särskilt i ledarskapsutbildningar som varumärket förmedlas. Detta anser vi vara positivt då chefer via sitt ledarskap förmedlar varumärket och vad det representerar till andra medarbetare. Vi anser på så sätt att chefer har ett stort ansvar i förmedlandet av varumärket. Vi uppfattade dock inte att någon av respondenterna i grupp två hade deltagit i någon ledarskapsutbildning och således kunde de inte beskriva hur varumärket förmedlades där. Vi fick däremot uppfattningen att varumärkets värden inte tydligt kopplas till andra mer yrkesrelaterade och praktiska interna utbildningar. Detta anser vi borde göras då det vid utbildningar kan skapas en naturlig koppling mellan varumärket, arbetet och den anställde.

Enligt Ind (2004) bör företags värderingar ligga till grund för hur interna belöningsystem utformas. Malin Boulwood ansåg att Sony Ericssons formella belöningsystem speglar företagets varumärke, och exempelvis använder sig företaget av bonuskopplade mål. Vidare försöker företaget premiera innovativt tänkande och detta görs exempelvis genom den årliga ceremonin, *President's award*. De flesta av respondenterna i grupp två hade inte reflekterat över om belöningsystemen på Sony Ericsson stämmer överens med vad varumärket representerar. En av respondenterna i denna grupp ansåg dock att företagets belöningsystem återspeglar varumärket väl, och vi instämmer i att de belöningsystem som vi känner till på Sony Ericsson kan sägas återspegla varumärket och dess värderingar. Vi förvånas dock inte över att respondenterna inte reflekterat över kopplingen mellan varumärket och belöningsystemen i någon större utsträckning då det är troligt att denna koppling inte är explicit uttryckt. Då de flesta av respondenterna implicit uppmärksammade företagets värderingar i resonemang kring belöningsystemen är det dock enligt oss möjligt att påstå att Sony Ericsson till viss del har lyckats att förmedla företagets värderingar genom denna aktivitet. Vi anser emellertid att detta är något som skulle kunna göras något tydligare då belöningsystemen i en organisation kan vara en betydelsefull aktivitet i syfte att förmedla vad varumärket representerar.

En annan aktivitet som kan sägas vara av betydelse i den interna varumärkesbyggnadsprocessen på Sony Ericsson är utvecklingssamtal, vilket är en aktivitet som inte uppmärksammats i de teorier kring internt varumärkesbyggande som vi behandlat. I utvecklingssamtalen utvärderas de anställdas prestationer. Detta görs med hjälp av performance management, vilket enligt Ramlall (2003) är ett effektivt verktyg för att



utvärdera de anställdas prestationer och bland annat göra dem medvetna om sin roll i organisationen samt vad som förväntas av dem. I utvecklingssamtalen diskuterar chefer enskilt med varje anställd bland annat hur den anställda kan relatera till kärnvärdena i sina arbetsuppgifter, och vi tror att denna aktivitet kan vara mycket värdefull i processen då den tillåter personlig kommunikation samt möjlighet till feedback. En annan anledning till att vi tror att denna aktivitet kan vara särskilt effektiv i processen är, vilket vi varit inne på ovan, att chefer har en viktig roll i förmedlandet av information till de anställda. Vidare tror vi att utvecklingssamtalen kan vara ett bra sätt för de anställda att ta till sig varumärkets värden då dessa kan relateras till den anställdes arbete och således konkretiseras.

En alternativ aktivitet som Sony Ericsson använder sig av i förmedlandet av varumärket är e-learning programmet *Think customer*. Vi anser att den här typen av aktivitet kan vara användbar då budskapet är konsistent samt att det är kostnadseffektivt och enkelt för de anställda att använda, vilket även är något som Ind (2004) uppmärksammar. Anledningen till att en aktivitet som e-learning programmet *Think customer* kan uppfattas som ineffektiv kan, vilket Ind (ibid.) påpekar, ha att göra med de anställdas brist på tid och engagemang. Detta bekräftades även av respondenterna i grupp två som menade att den höga arbetsbelastningen medför att de har väldigt svårt att avsätta tid till aktiviteter såsom e-learning programmet. Tidsbristen innebär att denna aktivitet troligen inte får den effekt som den potentiellt skulle kunna få om Sony Ericsson avsatte tid för de anställda att använda sig av detta program.

Vi anser att Sony Ericsson använder sig av många av de betydande aktiviteter som Ind (2004) Tosti och Stotz (2001) och Gotsi och Wilson (2001) tar upp som viktiga i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. Det är dock inte endast aktiviteterna i sig som är viktiga, utan att dessa tydligt genomsyras av varumärket och att varumärket konkretiseras i samtliga av dessa. Vi anser förvisso att Sony Ericssons varumärke till viss del genomsyrar aktiviteterna men att detta måste göras än tydligare då vi anser det vara av särskild vikt i ett teknikintensivt företag med många anställda med teknisk bakgrund.

## 8.6 Kommunikationsmedel i processen

Samtidigt som Sony Ericssons nya kärnvärden inte kan sägas vara tillräckligt rotade hos de anställda är det tydligt att företaget arbetar aktivt med att kommunicera dem till personalen. Kommunicerandet av värdena mot de anställda sker förutom genom olika aktiviteter bland annat med hjälp av e-post, personaltidningen se+, affischer, skärmläckare samt möten av olika slag. Utifrån vår empiri går det att utläsa att de kanaler som är effektivast i förmedlandet av värdena, det vill säga de som de anställda uppmärksammat mest, är kanaler i muntlig eller elektronisk form. Intranätet och e-post med länkar till relevanta uppdateringar på detta, kan sägas vara de viktigaste av dessa. Webbaserade kanaler är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) effektiva kommunikationskanaler då de är skriftliga till formen men samtidigt tillåter snabb feedback.

Utifrån vår empiri är det som sagt tydligt att intranätet är ett betydelsefullt kommunikationsmedel i den interna varumärkesbyggnadsprocessen, men det var även

påtagligt att respondenterna i båda grupperna inte var helt nöjda med hur detta fungerade. Vi tror att det är av stor betydelse för ett teknikintensivt företag som Sony Ericsson att ha ett välfungerande och användarvänligt intranät för att kunna göra det enkelt för de anställda att hitta och ta del av information kring varumärket. Vi tror att tekniskt intresserade och kunniga individer kanske i större utsträckning än andra söker information på elektronisk väg såsom genom företagets intranät. Det är tänkbart att då företaget utvecklar avancerade, tekniska produkter kan detta ha bidragit till att även intranätet är av en avancerad och svårhanterlig karaktär. Vi tror dock att det är vanligt att stora företag, oavsett bransch, har problem att utveckla och strukturera användarvänliga intranät och att detta inte enbart är problematiskt för företag i teknikintensiva branscher.

Av de muntliga kanalerna är stormöten med samtliga anställda en kanal av betydelse vid kommunicerandet av företagets kärnvärden. Larsson (2001) hävdar att möten där chefer förmedlar viktig information till många anställda visserligen är ett effektivt kommunikationsmedel men det finns en risk att alltför många deltagare minskar möjligheterna till feedback. Vi tror att chefer generellt har en betydelsefull roll i förmedlandet av information inom företag då information från ledargestalter kanske uppmärksammas mer av de anställda. Vi anser vidare, precis som ett par företagsrepresentanter i grupp ett, att mindre möten med de närmaste cheferna därmed kan vara betydelsefulla verktyg i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. Att varumärket förmedlas i samband med sådana möten tror vi, i linje med Jacobsen och Thorsvik (2002), är effektivt då de är mer personliga och dessutom tillåter feedback i stor utsträckning.

Enligt respondentgrupp två kommuniceras visionen till de anställda i princip på motsvarande sätt som kärnvärdena, dock inte i samma omfattning. Även gällande visionen hävdade respondenterna att bland annat stormöten är en effektiv kanal att förmedla denna.

Visningsrummet *Experience Lounge* är ett kommunikationsmedel som på ett sätt kan sägas konkretisera Sony Ericssons varumärke för de anställda. Genom att de anställda kan få tillfälle att se och använda sig av produkterna i en innovativ miljö kan en känsla av samhörighet skapas. Det är även tänkbart att de anställda som är fokuserade på att arbeta med exempelvis en viss typ av utveckling av en telefon eller med icke-produktrelaterade uppgifter kan ha svårt att se sitt bidrag till företaget som helhet, och *Experience Loungen* kan enligt oss hjälpa till att öka denna förståelse för de anställda. Detta kan vara av vikt inte minst för ett teknikintensivt företag där det enligt oss krävs att varumärkets värden konkretiseras för de anställda.

## 8.7 Vikten av kommunikation i processen

Vi tror att det i ett snabbväxande, teknikintensivt företag som Sony Ericsson är viktigt att kommunikationen rörande varumärket är konsistent och sker kontinuerligt i linje med Larssons (2001) resonemang då det, vilket vi berört ovan, fortlöpande tillkommer nya medarbetare.

Vi anser liksom Harris och de Chernatony (2001) att den interna kommunikationen har en avgörande roll i arbete med internt varumärkesbyggande. Anledningen till detta är enligt Falkheimer (2001) att den interna kommunikationen kan få de anställda att känna sig mer motiverade och engagerade. Åsa Lundquist poängterade att den interna kommunikationen även är central i den interna varumärkesbyggnadsprocessen på Sony Ericsson då den kan påverka de anställdas inställning och uppfattning till varumärket. Vi anser att den interna kommunikationen är väldigt viktig i detta arbete då den kan skapa en känsla av delaktighet vilket kan leda till ökat engagemang i varumärkesrelaterade frågor.

Niklas Nydahl trodde att information rörande varumärket förmedlas olika mycket av olika chefer. Vi anser att det finns en risk förknippad med att vissa chefer inte engagerar sig i denna typ av frågor då information från cheferna, vilket nämnts ovan, kan tänkas uppmärksammas i större utsträckning av de anställda än från andra.

Vi anser att Sony Ericsson har en bra spridning på aktiviteter och kommunikationsmedel där ambitionen är att förmedla varumärket, om inte explicit så implicit. Exempelvis är det bra att de inte lägger alltför mycket vikt på en aktivitet eller ett kommunikationsmedel, utan att många olika kanaler används i förmedlandet av varumärket. Vi anser att det kan vara effektivt att exempelvis använda e-learning program som komplement till tvåvägskommunikation för att på detta sätt uppmärksamma de anställda på varumärkesrelaterade frågor.

Kommunicerandet av varumärket internt respektive externt har olika syften. Det är dock viktigt att bilderna av varumärket som kommuniceras till de olika intressenterna inte är motsägelsefulla. Respondenterna i den första respondentgruppen menade att den bild av varumärket som kommunicerats mot externa intressenter har varit mycket produktfokuserad. Enligt Malin Boulwood berodde detta på att Sony Ericsson i ett tidigt skede ville lyfta fram sina produkter snarare än varumärket, men att företaget nu gått in i en ny fas där fokus mer ligger på att förmedla vad varumärket står för. Vidare menade respondenterna i denna grupp att det är en positiv bild av varumärket som förmedlas internt samt att den ligger i linje med organisationens värden.

I respondentgrupp två var de eniga om att det var en ungdomlig och trendig bild som förmedlas externt. Respondenterna i denna grupp ansåg att den interna bilden som förmedlas av Sony Ericssons varumärke är mer produkt- och teknikfokuserad. Men de menade dock att det råder en samstämmighet mellan den bild av varumärket som kommuniceras, såväl internt som externt, då de ansåg att en hög kvalitet samt den senaste tekniken är karaktäristika som förmedlas. Att det är av vikt att samma bild förmedlas av varumärket mot de interna och externa målgrupperna belyses exempelvis av Harris och de Chernatony (2001) som menar att anställdas uppfattning om varumärket inte enbart grundar sig på den interna kommunikationen, utan även av hur de uppfattar den externa kommunikationen. Det bör i detta sammanhang uppmärksammas att båda respondentgrupperna kunde identifiera sig i den externa marknadsföringen och de ansåg att det är en överensstämmande bild av varumärket som förmedlas. Vi uppfattade det dock som att få av respondenterna verkligen hade reflekterat över hur den externa marknadsföringen stämmer överens med den interna. Det är tänkbart att de anställda hade reflekterat över detta om den bild av varumärket som förmedlas i den externa marknadsföringen tydligt hade skiljt sig från den bild som förmedlas internt.

Enligt Sullivan (2001) är lyckad extern marknadsföring ofta resultat av lyckad intern marknadsföring. Enligt Malin Boulwood ämnar Sony Ericsson ändra bilden av varumärket något då de fått indikationer från marknaden att det uppfattas som alltför maskulint och hightech, och detta förändringsarbete har vad vi förstått påbörjats mot externa intressenter. Ingen av respondenterna utöver Malin Boulwood och Martin Lundin kommenterade dock detta arbete och vi uppfattade det som om ingen av de andra respondenterna kände till de förändringar som genomförs. Detta kan få konsekvenser för företaget då det, enligt McEwen och Buckingham (2001) är de anställda som ska infria varumärkets utlovade löften. Bland annat kan det, enligt Boone (2000), bli svårare för de anställda att engagera sig i varumärket vilket kan leda till problem för dem att göra varumärket levande för kunderna. Av denna anledning bör budskap som förmedlas externt även förmedlas internt (Mitchell, 2002).

Ind (2004) anser i linje med Mitchell (2002) att det är väldigt viktigt att externa marknadsföringskampanjer förmedlas internt, om dessa på ett korrekt sätt förmedlar den varumärkesidentitet som är önskvärd. Enligt Ind (1997) tenderar anställda att vara mer positiva till externa marknadsföringskampanjer om de till fullo förstår deras mening och företagets avsikt med aktiviteterna. Vi uppfattade det som sagt inte som om Sony Ericsson i någon större utsträckning informerar de anställda om den externa marknadsföringen. Detta anser vi kan få negativa konsekvenser inte minst då Sony Ericssons varumärke nu genomgår en förändringsfas. På Sony Ericsson kunde den externa marknadsföringen tydligare kopplas till den interna marknadsföringen genom att exempelvis information om reklamkampanjer, resultat av marknadsundersökningar rörande varumärket samt försäljningssiffror tydligare presenterades för de anställda. Vi anser att de anställda även kan uppmuntras av sådan information. Detta är ytterligare en anledning till att vi tror att det är viktigt att de anställda får information om externa marknadsföringsaktiviteter.

Som nämnts ovan har Sony Ericsson fått indikationer på att varumärket uppfattas som något maskulint och vi tror inte att denna maskulina bild försvagas av att en stor del av de anställda på företaget är män. Då de anställda kan sägas fungera som kommunikatörer av varumärket till externa intressenter är det möjligt att manliga medarbetare förmedlar en något mer teknisk och produktfokuserad bild av varumärket än vad kvinnliga medarbetare kan tänkas göra.

## 8.8 Utmaningar i arbetet med internt varumärkesbyggande

Enligt Urde (2003) kan det vara en stor utmaning med att få en hel organisation att uppfatta kärnvärdena på samma sätt. I Sony Ericssons fall blir detta tydligt då organisationen är global och det finns risk att medarbetare från olika delar av världen uppfattar värdena på olika sätt, vilket påpekades av både Per Bengtsson och Malin Boulwood. Malin Boulwood exemplifierade även detta med det tidigare kärnvärdet disciplin (discipline). Detta visar att det är av vikt att organisationens kärnvärden är rotade i alla delar av organisationen för att inte denna typ av problem ska uppstå.

Då Sony Ericsson är ett snabbväxande företag som rekryterar många nya medarbetare tror vi att detta kan få konsekvenser för arbetet med det interna varumärkesbyggandet på företaget. I teknikintensiva branscher sker förändringar för företag väldigt snabbt vilket gör att det i

arbetet med internt varumärkesbyggande krävs att företag behåller en tydlig varumärkesidentitet över tiden. Vi tror att den snabba förändringstakten och utvecklingen inom teknikintensiva branscher kan försvåra arbetet med internt varumärkesbyggande då både interna och externa förutsättningar som ligger till grund för olika beslut snabbt förändras. Vi tror även att processen kan försvåras av att Sony Ericsson växer vilket bidrar till att interna förändringar såsom organisationsförändringar därmed ofta genomförs vilket innebär att kraven på konsistent och kontinuerlig kommunikation rörande varumärket ökar.

Tillfredställande intern kommunikation är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) av stor betydelse bland annat rörande motivation av de anställda. Enligt Per Bengtsson är en utmaning med det interna varumärkesbyggandet att välja rätt kommunikationskanaler för att de anställda ska ta till sig informationen som förmedlas vilket är i linje med Orsinis (2000) resonemang. Att detta är en stor utmaning för Sony Ericsson bekräftades bland annat av att en av respondenterna i grupp två ansåg att den interna kommunikationen rörande företagets kärnvärden var alltför ambitiös. Den hårda exponeringen av kärnvärdena skulle kunna få motsatt effekt då vissa anställda kan uppfatta detta som tjatigt, och risken är då att de väljer att inte ta till sig och reflektera över dessa. Precis som Kessler et al. (2004) menar är det viktigt att ha en balans i den interna kommunikationen, och för mycket kan vara negativt. Vi tror dock inte att kommunikationen av exempelvis Sony Ericssons kärnvärden är för omfattande men att delar av denna troligen sker genom fel kommunikationskanaler. Visserligen använder företaget effektiva kommunikationskanaler såsom möten av olika slag men mycket av kommunikationen sker genom skriftlig kommunikation som enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är den typ av kommunikation som endast i ringa grad förmedlar rik information. Detta kan naturligtvis ha sin grund i att användandet av kommunikationskanaler som förmedlar rik information är såväl kostsam som tidskrävande.

Ytterligare en utmaning med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson handlar om att mäta effekterna av arbetet. Mätning av effekterna av processen är viktigt för att se om de resurser som satsas verkligen genererar något positivt för organisationen. Sony Ericsson utför mätningar bland annat genom en årlig undersökning, *Voice*. Vi uppfattar det som positivt att företaget försöker mäta effekterna och visa resultaten av det interna varumärkesbyggandet. Vi anser vidare att detta kan vara ett effektivt sätt att visa effekterna av arbetet med det interna varumärkesbyggandet för anställda med teknisk bakgrund för att på så sätt få dem engagerade. Vi tror att det i en miljö med många tekniska medarbetare krävs att konkreta resultat av processen presenteras. Vi vill dock tillägga att vi är medvetna om att det kan vara väldigt svårt att uppvisa vilka konkreta resultat som arbetet med internt varumärkesbyggande kan leda till.

Vårt antagande angående kommunikationsproblem på grund av språkskiljaktigheter mellan de funktioner som främst är involverade i arbetet med internt varumärkesbyggande och teknikrelaterade funktioner var delvis ogrundat. Det visade sig att ingen av respondenterna instämde i detta. De kommentarer vi fick rörande detta var av Malin Boulwood, Anna Thuresson och Martin Lundin som menade att det kan vara nödvändigt att konkretisera frågor rörande varumärket som annars kan uppfattas för abstrakta av tekniska medarbetare. Malin Boulwood poängterade dock att detta arbete även är till gagn för övriga medarbetare, då det ofta är svårt för alla att ta till sig den här typen av frågor. Respondenter ifrån båda grupperna

uppmärksammade dock att det möjligen kan föreligga problem för de anställda som inte arbetar med teknikrelaterade uppgifter att förstå den terminologi som teknikerna använder sig av.

En svårighet med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson är även att få de anställda involverade i processen samt att få dem att ta sig tid att reflektera över innebörden av exempelvis kärnvärdena och visionen. Niklas Nydahl poängterade att det finns en svårighet i att få de anställda att omvandla värderingar till handling. Gofton (2000) menar att för att arbetet med internt varumärkesbyggande ska lyckas krävs det en förankring hos de anställda. Förmodligen är detta en av de största utmaningarna i arbetet med internt varumärkesbyggande på Sony Ericsson. Det är viktigt att de anställda till fullo tar till sig betydelsen av varumärket och vad det representerar. Detta anser vi, vilket vi även har berört ovan, kan försvåras av den höga arbetsbelastningen vilket leder till att de anställda har svårt att avsätta tid för att reflektera över exempelvis varumärkets kärnvärden och vision. Problemen med att engagera anställda och få dem att ta sig tid till att reflektera över varumärket tror vi inte är problem som är unikt för Sony Ericsson, utan snarare för de flesta företag. Vi tror dock att det kan vara än svårare i ett teknikintensivt företag som Sony Ericsson att få de anställda genuint intresserade och engagerade i frågor kring organisationens varumärke. Det är troligt att det i tekniska företag krävs att varumärket, tydligare än i andra företag, konkretiseras i aktiviteter och annan intern kommunikation. Vi tror att om teknikerna får se tydliga resultat av det interna varumärkesbyggandet samt om de får möjlighet att förstå syftet med arbetet kan detta underlätta deras förståelse för processen.

## 8.9 Effekter av det interna varumärkesbyggandet

Företagsrepresentanterna i den andra respondentgruppen var eniga om att det kan sägas råda en gemenskap på Sony Ericsson, då de ansåg att de flesta anställda är intresserade av företagets produkter. Denna gemenskap underlättas även av att många anställda på företaget är i samma åldersgrupp samt att det råder en positiv atmosfär inom organisationen. Enligt en respondent skapas den goda gemenskapen bland annat av de sociala aktiviteter, såsom fester, som företaget anordnar. Det bör dock påpekas att samma respondent är lokaliserad i ett mindre kontor avskilt från huvudkontoret och att denne ibland ansåg sig känna ett visst utanförskap jämfört med den gemenskap som råder i huvudbyggnaden. Vi fick intrycket att respondenterna i grupp två var stolta över att arbeta på Sony Ericsson och att de gärna rekommenderade bekanta att söka arbete där. Då ett av målen med det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson är just att skapa en gemenskap och stolthet bland de anställda kan detta sägas ha lyckats. Det är dock svårt att uttala sig om huruvida detta enbart är en effekt av det interna varumärkesbyggandet eller om andra faktorer har påverkat. Även om vi tror att detta främst är en effekt av det interna varumärkesbyggandet är vi medvetna om att exempelvis företagets resultat, storlek och rykte samt branschens produkter kan ha medfört att de anställda är stolta över att arbeta på Sony Ericsson.

En effekt som representanterna i grupp ett hoppades att det interna varumärkesbyggandet på företaget skulle generera i var ett skapande av varumärkesambassadörer som ska kunna ge en

bra bild av företaget utåt. Enligt Kennedy (1977) samt Gotsi och Wilson (2001) fungerar de anställda som imageskapare då de kommunicerar ett varumärkes identitet mot övriga intressenter, och respondenterna i grupp två var eniga om att de var delaktiga i att förmedla Sony Ericssons varumärke externt. De menade främst att detta görs genom att de anställda använder sig av företagets produkter och pratar väl om företaget. En av respondenterna i grupp två sa sig tänka på att försöka framställa Sony Ericsson på ett positivt sätt i konversationer med utomstående, och respondenten sa sig även vara en produktambassadör. Det faktum att respondenten i grupp två kallade sig produktambassadör och inte varumärkesambassadör anser vi vara intressant att reflektera över. Som vi berört ovan är det tydligt att det är produkterna som står i fokus på Sony Ericsson, och vi anser att detta blir än mer tydligt bland annat genom den terminologi som de anställda använde sig av, då de ständigt under intervjuerna återkom till produkterna i resonemang kring varumärket. Vi tror dock inte att denna produktfokusering är något som är specifikt för teknikintensiva företag då vi tror att det är vanligt att anställda kopplar varumärket till de produkter som företaget tillverkar, oavsett bransch.

Utifrån en del av våra teorier kan det uppfattas som tveksamt att kalla någon av respondenterna i grupp två för varumärkesambassadörer då deras kunskaper om exempelvis Sony Ericssons kärnvärden var bristfällig. Utifrån både Urdes (2003) och Gotsi och Wilsons (2001) resonemang är det svårt att vara en varumärkesambassadör utan kunskap om värdena kopplade till varumärket. Detta har sin grund i att en varumärkesambassadörs beteende ska spegla varumärkets värden åt organisationens intressenter. Vi vill dock uppmärksamma att det kan vara möjligt för anställda att på ett bra sätt spegla varumärkets värden åt olika intressenter, trots att deras kunskaper om vilka kärnvärden som explicit är kopplade till organisationen är bristfälliga. Detta menar vi kan förklaras genom att det är av betydelse i vilken utsträckning som varumärket genomsyrar den kommunikation som förmedlas och de aktiviteter som utförs internt på företaget. Om exempelvis de aktiviteter och kommunikationsmedel som används internt präglas av varumärkets värden kan detta innebära att en anställd mycket väl vet vad varumärket representerar, utan att exakt kunna nämna värdena ifråga. Vi tror dock att en genuin kunskap om en organisations värden hos de anställda kan öka chanserna att göra dessa till ambassadörer för varumärket.

En effekt av det interna varumärkesbyggandet på Sony Ericsson som kan uppfattas negativt, vilket påpekades av bland annat Per Bengtsson, är att företaget kan gå miste om spetskompetens om de styrs av sina värderingar alltför mycket vid viss rekrytering. Detta tror vi kan vara den kanske största risken rörande internt varumärkesbyggande för ett teknikintensivt och mycket kompetensberoende företag som Sony Ericsson. Samtidigt som det är av betydelse att en individ passar in i Sony Ericssons organisation och den kultur som råder där, kan det vara ödesdigert för företaget att inte ta in viss spetskompetens om chanser ges. Givetvis kan det på sikt innebära mycket negativa konsekvenser för företaget om en stor mängd medarbetare inte står för vad varumärket representerar. Men på grund av konkurrenssituationen kan det enligt oss, kanske mer i teknikintensiva branscher än i andra, vara nödvändigt att inte alltför hårt styras av kärnvärdena i vissa rekryteringssituationer.

Ind (2004) menar att en alltför homogen personal bland annat kan leda till hämmad kreativitet, men någon risk för att anställda på Sony Ericsson, som en effekt av det interna

varumärkesbyggandet, skulle vara alltför lika var det ingen av företagsrepresentanterna som trodde. Inte heller vi tror att det föreligger någon risk med alltför lika medarbetare på Sony Ericsson tack vare företagets storlek och relativt mångsidiga verksamhet.



## 9 Slutsatser

---

*I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser och reflektioner kring vad som är specifikt i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag i teknikintensiva branscher samt vilka typer av aktiviteter och kommunikationsmedel som är kritiska i processen i denna typ av företag. Vidare presenterar vi studiens teoretiska och praktiska bidrag. Avslutningsvis presenterar vi ett par förslag till vidare forskning.*

---

### 9.1 Slutsatser och reflektioner

Vårt syfte har i den här studien varit att belysa vad som är specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag inom teknikintensiva branscher. I vårt arbete har vi utgått ifrån forskning utförd på andra typer av företag i andra branscher, främst traditionella konsumentföretag med väletablerade varumärken. I dessa studier har det framkommit att funktionerna för HR och intern kommunikation spelar viktiga roller i den interna varumärkesbyggnadsprocessen och vi utgick ifrån att dessa funktioner även var centrala i processen för företag i teknikintensiva branscher. Utifrån vår undersökning har vi tagit fasta på att funktionerna för HR och intern kommunikation även spelar viktiga roller för företag i teknikintensiva branscher. Vi antog att det skulle vara svårare för teknikintensiva företag att utföra internt varumärkesbyggande framgångsrikt då vi trodde att det fanns en risk för att de båda funktionerna skulle åsidosättas till fördel för teknisk utveckling. Det visade sig dock under vår studie att detta antagande var ogrundat utifrån vårt fallföretag. Utifrån vår studie kunde vi inte heller styrka vårt antagande angående interna kommunikationsproblem på grund av språkskiljaktigheter mellan medarbetare med teknisk bakgrund och övriga.

Vi har emellertid kommit fram till att det råder en del specifika förutsättningar och förhållanden för företag inom teknikintensiva branscher rörande arbetet med internt varumärkesbyggande. Att många medarbetare har teknisk bakgrund gör att det är av särskild vikt att varumärket konkretiseras för de anställda i denna typ av företag. Detta kan göras genom att syftet med arbetet med det interna varumärkesbyggandet tydligt kommuniceras till samtliga anställda för att på så sätt skapa en förståelse hos dem varför det är viktigt. På liknande sätt bör även resultaten av arbetet tydligt redovisas för att visa vilka positiva effekter arbetet har genererat i. Att uppmärksamma mål och resultat med det interna varumärkesbyggandet för de anställda tror vi förvisso är av vikt oavsett vilken bransch företag verkar i, men utifrån vår studie anser vi att det är av särskild vikt för teknikintensiva företag att detta görs. Vidare anser vi att den snabba utvecklingen och förändringstakten är förhållanden som är karaktäristiska för teknikintensiva branscher och detta innebär att kraven ökar på att en tydlig varumärkesidentitet bibehålls över tiden.

Vidare är det utmärkande för företag i teknikintensiva branscher att de är beroende av spetskompetens för att kunna vara konkurrenskraftiga i den snabba tekniska utvecklingen. Av den anledningen är det av särskild vikt för företag i denna typ av branscher att aktivt arbeta med internt varumärkesbyggande då det kan bidra till att locka samt knyta spetskompetens till organisationen.

Utifrån kontakten med vårt fallföretag har vi fått uppfattningen att arbetsbelastningen är hög vilket i sin tur leder till att anställda har svårt att avsätta tid till exempelvis varumärkesrelaterade frågor. För att de anställda ska kunna ta till sig varumärket och vad det representerar krävs det att de tar sig tid till aktiviteter och liknande kopplat till detta. För att de ska ha möjlighet att göra detta krävs det att företaget avsätter tid för de anställda att engagera sig i varumärkesrelaterade frågor. Vi anser visserligen att detta är en generell utmaning i arbetet med internt varumärkesbyggande, men att det är något som är särskilt påtagligt för företag i teknikintensiva branscher på grund av den höga arbetsbelastningen.

Det finns ett antal olika aktiviteter och kommunikationsmedel som företag kan använda sig av i arbetet med att stärka sitt korporativa varumärke internt. Aktiviteter som vi utifrån vår studie har uppmärksammat att företag kan använda i processen är workshops, utformande av rekryteringsannonser, intervjuförfaranden vid rekrytering samt introduktionsprogram för nyanställda. Vidare kan företag koppla varumärket till aktiviteter såsom interna utbildningar, belöningsystem och utvecklingssamtal. Ytterligare en aktivitet som företag kan använda i processen är e-learning program där varumärket står i centrum. Gällande kommunikationsmedel som kan användas i det interna varumärkesbyggandet har vi utifrån vår studie uppmärksammat e-post, intranät, skärmläckare, personaltidningar samt affischer. Vidare har vi observerat att möten av olika slag är kommunikationsmedel som används i processen.

Av de aktiviteter och kommunikationsmedel som kan användas i den interna varumärkesbyggnadsprocessen tror vi inte att det är några som enbart används inom teknikintensiva branscher. Många av aktiviteterna är viktiga oavsett bransch. Men på grund av ovannämnda förutsättningar i teknikintensiva branscher tror vi dock att det finns ett par aktiviteter och kommunikationsmedel som är av större vikt än andra och som därför kan vara kritiska för att ett teknikintensivt företag ska kunna genomföra ett lyckat arbete med det interna varumärkesbyggandet. Utifrån vårt resonemang ovan anser vi att det är av särskilt stor betydelse för just teknikintensiva företag att aktiviteterna och kommunikationsmedlen i arbetet med internt varumärkesbyggande tydligt genomsyras av varumärket och att varumärket även konkretiseras genom exempelvis logisk argumentation.

En aktivitet i den interna varumärkesbyggnadsprocessen som vi tror är av stor vikt för företag i teknikintensiva branscher är rekryteringsförfaranden. Detta innebär att varumärket ska genomsyra såväl rekryteringsannonser som intervjuförfaranden för att på så sätt knyta lämpliga medarbetare till organisationen. Men på grund av den utsatta konkurrenssituationen och beroendet av spetskompetens som råder i denna typ av branscher kan det, i vissa rekryteringssituationer, vara nödvändigt att teknikintensiva företag inte styrs alltför hårt av kärnvärdena kopplade till varumärket.

För att få de anställda i teknikintensiva branscher engagerade i varumärkesrelaterade frågor samt för att konkretisera varumärket för dem anser vi att utvecklingssamtal med chefer är en betydelsefull aktivitet. I denna aktivitet kan varumärket på ett tydligt sätt kopplas till den anställdes arbetsuppgifter och på så sätt uppmuntra de anställda att agera i enlighet med varumärket. Då arbetet med internt varumärkesbyggande är en ständigt pågående process kan en aktivitet som utvecklingssamtal ge möjlighet till både uppföljning och utvärdering av denna process. Denna aktivitet tror vi krävs för att ett företag i en teknikintensiv bransch tydligt ska kunna konkretisera varumärket för de anställda.

Då många av medarbetarna på företag i teknikintensiva branscher troligen även är tekniskt intresserade individer, som kanske i större utsträckning än andra söker information på elektronisk väg genom företagets intranät, anser vi att detta kommunikationsmedel är effektivt i att förmedla varumärket och information kring det till de anställda. Vi tror därför att det krävs att företag i teknikintensiva branscher har välfungerande och användarvänliga intranät för att kunna bygga och stärka sina varumärken internt.

Utifrån vår undersökning anser vi att möten av olika slag är viktiga kommunikationsmedel som krävs för att motivera anställda i teknikintensiva branscher att bli engagerade i varumärkesrelaterade frågor. Möten är effektiva kommunikationsmedel då chefer med hjälp av dessa kan förmedla rik, muntlig information och öka anställdas möjlighet att uppfatta meddelandet korrekt samt att de kan ge snabb feedback. Vi anser således att det krävs att chefer engagerar sig i varumärkesrelaterade frågor då vi utifrån vår studie anser att information från chefer uppmärksammas i större utsträckning av de anställda än från andra.

Utifrån vår studie går det som nämnts ovan att urskilja ett flertal aktiviteter och kommunikationsmedel av olika slag som kan användas i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. Av de aktiviteter som vi har uppmärksammat kan dessa delas in i åtminstone två kategorier. Dels kan aktiviteter användas som explicit ämnar förmedla varumärket, och dessa används troligen inte om ett företag inte har uttalade ambitioner att stärka varumärket internt. Till denna grupp hör aktiviteter som workshops, e-learning program och till viss del introduktionsprogram för nyanställda. Den andra kategorin är aktiviteter som existerar utan att ett företag behöver ha uttalade ambitioner att stärka varumärket internt, och exempel på sådana aktiviteter är rekryteringsförfaranden och belöningssystem. I denna kategori bör således varumärket präglade och genomsyra dessa redan existerande aktiviteter. Vår uppfattning är att båda dessa kategorier av aktiviteter måste beaktas för att ett teknikintensivt företag ska kunna lyckas stärka sitt korporativa varumärke internt, men vi tror att detta är något som gäller för samtliga företag oavsett bransch. Med andra ord tror vi inte att det räcker att företag enbart använder aktiviteter som endast finns till för att stärka varumärket internt. Varumärket måste även förmedlas i de redan existerande aktiviteterna.

En liknande kategorisering skulle kunna göras av de kommunikationsmedel som vi har uppmärksammat i processen. Kommunikationsmedel som kan användas av företag som uttryckligen ämnar stärka sitt varumärke internt är bland annat skärmsläckare och affischer som exempelvis förmedlar varumärkets kärnvärden. I den andra kategorin, kommunikationsmedel med ett annat huvudsakligt ändamål än förmedlandet av varumärket, ingår bland annat intranät, personaltidningar samt möten av olika slag.

Tidigare forskning har uppmärksammat aktiviteter av skilda slag som anses vara viktiga i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. Av dessa aktiviteter har vi inte uppmärksammat någon som vårt fallföretag inte använder sig av. Vi har inte heller funnit något som har motsagt den teori som vi har tagit del av rörande aktiviteter och kommunikationsmedel i den interna varumärkesbyggnadsprocessen. Vi har däremot utifrån vår undersökning kunnat identifiera åtminstone en aktivitet som inte uttryckligen har uppmärksammats i den tidigare forskning som vi har tagit del av på området. Denna aktivitet är utvecklingssamtal där anställda tillsammans med en chef går igenom hur varumärkets kärnvärden kan kopplas till den anställdes arbetsuppgifter. Denna aktivitet tror vi, vilket vi nämnt ovan, kan vara betydelsefull i den interna varumärkesbyggnadsprocessen.

Vi vill avslutningsvis poängtera att de aktiviteter och kommunikationsmedel som vi utifrån vår studie har identifierat som kritiska i arbetet med internt varumärkesbyggande måste användas kontinuerligt för att ge positiva resultat i processen. Vidare är det av vikt att dessa aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i processen samtliga används då de kompletterar varandra och på så sätt effektiviserar hela processen.

## 9.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Då vi har utfört en kvalitativ studie är det möjligt att generalisera studiens resultat på en teoretisk nivå. Vi vill dock poängtera att det är svårt att avgöra huruvida teorin är giltig för andra företag inom teknikintensiva branscher. Det teoretiska bidraget i vår studie anser vi vara att vi har belyst arbetet med internt varumärkesbyggande inom en teknikintensiv bransch då tidigare studier rörande internt varumärkesbyggande främst utförts på traditionella konsumentföretag med väletablerade varumärken. Vi anser att vi har bidragit med kunskap inom detta område då det saknades teorier rörande internt varumärkesbyggande i denna typ av bransch. Vi har belyst processen kring internt varumärkesbyggande och tydliggjort denna i en modell där vi även visar på olika faser som kan skönjas i processen. Vårt bidrag här ligger således i att vi har tydliggjort för hur processen kring internt varumärkesbyggande ser ut.

Vår studie har även bidragit med att uppmärksamma vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som rent praktiskt kan användas av företag i arbetet med internt varumärkesbyggande då tidigare forskning inte behandlat detta utförligt.

Då vår undersökning har genomförts med hjälp av en enskild fallstudie och vi valde ut vårt fallföretag utifrån vissa kriterier är det svårt att avgöra huruvida undersökningens resultat är applicerbart på andra företag. Vi anser trots detta att vår studies praktiska bidrag är att den kan fungera som ett hjälpmedel i den interna varumärkesbyggnadsprocessen för företag som verkar i en bransch som är teknikintensiv och karaktäriseras av snabb utvecklig, kompetensberoende samt hög konkurrens. Vår studie kan på så sätt ses som en guide rörande de aktiviteter och kommunikationsmedel som är kritiska i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag inom teknikintensiva branscher. Vi anser även att företag i andra branscher än just teknikintensiva kan ha nytta av vår studie då de kan få uppslag

rörande vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som kan användas i en intern varumärkesbyggnadsprocess.

### 9.3 Förslag till framtida forskning

Ett förslag till framtida forskning anser vi kunna vara att undersöka om det föreligger skillnader i vad som krävs för att utföra ett effektivt internt varumärkesbyggande inom de olika typer av industrier som finns representerade i teknikintensiva branscher, såsom informationsteknologi, bioteknik och verkstadsindustri. Ett alternativ till en sådan studie kan vara att jämföra vad som krävs för ett lyckat internt varumärkesbyggande i olika branscher.

Vidare tycker vi att det vore intressant om en studie gjordes där ett par lyckade samt mindre lyckade fall av internt varumärkesbyggande undersöktes för att på så sätt se om det går att skönja vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som är mest effektiva i processen.

Ytterligare ett förslag på framtida forskning anser vi kunna vara att undersöka eventuella skillnader i hur de anställda i olika positioner på ett teknikintensivt företag uppfattar bilden av det korporativa varumärket internt. Då tidigare forskning inom andra typer av företag tyder på att det korporativa varumärket uppfattas olika av anställda på olika nivåer inom företaget anser vi att det kunde vara intressant att studera detta på ett företag inom en teknikintensiv bransch.

Då en av våra avgränsningar i den här studien var att inte beröra hur externa intressenter uppfattar varumärken skulle vi tycka att det var intressant om det gjordes en studie av hur det interna varumärkesbyggandet påverkar externa intressenters image av varumärket.

# Källförteckning

## Böcker

- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Liber: Malmö.
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur: Lund.
- Balmer, J. & Greyser, S.A. (2003) *Revealing the corporation*. Cornwall: Routledge.
- Bergström, O. & Sandoff, M. (red) (2000) *Handla med människor - perspektiv på Human Resource Management*. Academica Adacta: Lund.
- Bjerke, B. (1999) *Business Leadership and Culture*. Edward Elgar Publishing: Massachusetts.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1993) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur: Lund.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003) *Human Resource Management*, 3<sup>rd</sup> edition. Palgrave Macmillan: London.
- Bryman, A. (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur: Lund.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1996) "Building your company's Vision". i (de Chernatony, red) *Brand Management*. (s. 135-149). Norfolk: Dartmouth.
- Erikson, P. (2002) *Planerad kommunikation*, upplaga 3. Liber Ekonomi: Malmö.
- Falkheimer, J. (2001) *Medier och kommunikation - en introduktion*. Studentlitteratur: Lund.
- Fill, C. (2002) *Marketing Communications - Contexts, Strategies and Applications*, 3<sup>rd</sup> edition. Pearson Education Limited: Harlow.
- Granberg, O. (1998) *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*, upplaga 6. Natur och kultur: Borås.
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund.
- Holme, M. I. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa Metoder*, upplaga 2. Studentlitteratur: Lund.
- Ind, N. (1997) *The Corporate Brand*. Palgrave MacMillan: New York.
- Ind, N. (2004) *Living the Brand*, 2<sup>nd</sup> edition. Kogan Page Limited: London.

- Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, upplaga 2. Studentlitteratur: Lund.
- Larsson, L. (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, upplaga 2. Studentlitteratur: Lund.
- Kapferer, J.N. (1997) *Strategic Brand Management*, 2<sup>nd</sup> edition. Kogan Page: London.
- Keller, K.L. (2000) "Building and Managing Corporate Brand Equity" i (Hatch & Schultz, red) *The Expressive Organisation*. (s. 115-137). Oxford: Oxford University Press.
- Knutsson, R. (1998) *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets - sju essäer om akademiskt författarskap*, Provupplaga. Företagsekonomiska institutionen: Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.
- Mabey, C., Saloman, G. & Storey, J. (2000) *Human Resource Management - A Strategic Introduction*, 2<sup>nd</sup> edition. Blackwell Business Molden: Oxford.
- Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*. Liber Ekonomi: Malmö.
- Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur: Lund.
- Mudie, P. (2000) "Internal marketing - a step too far". i (Varey & Lewis, red) *Internal Marketing*. (s. 254-281). Routhledge: New York.
- Olins, W. (2000) "How Brands are Taking over the Corporation". i (Hatch & Schultz, red) *The Expressive Organization*. (s. 51-66). Oxford: Oxford University Press.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, upplaga 2. Studentlitteratur: Lund.
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3<sup>rd</sup> edition. Jossey-Bass: San Francisco.
- Tarnovskaya, V. (2002) *Role of internal branding in aligning individuals and organizations*, Magisteruppsats, Företagsekonomiska institutionen: Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.
- Urde, M. (1997) *Märkesorientering: utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Lund University Press: Lund.

## Artiklar

- Andriopoulos, C. & Gotsi, M. (2001) “‘Living’ the Corporate Identity: Case Studies from the Creative Industry”, *Corporate Reputation Review*. vol. 4, nr. 2, s. 144-154.
- Balmer, J & Gray, E.R. (2003) “Corporate Brands: What are they? What of them?”, *European Journal of Marketing*. vol. 37, nr. 7/8, s. 972-993.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002) “Why internal branding matters: The case of Saab”, *Corporate Reputation Review*. vol. 5, nr.2/3, s. 133-142.
- Boone, M. (2000) “The Importance of Internal Branding”, *Sale & Marketing Management*. vol. 152, nr. 9, s. 36-38.
- Buss, D. (2002) “In good company”, *Brandweek*. vol. 43, nr. 20, s. 28-34.
- Carlson, P.J & Davis, G.B. (1998) “An Investigation of Media Selection among Directors and Managers: From ‘Self’ to ‘Others’”, *MIS Quarterly*. vol, 22, nr. 3, s. 335-362.
- Einwiller, S. & Will, M. (2002) “Towards an integrated approach to corporate branding - an empirical study”, *Corporate Communications*. vol. 7, nr. 2, s. 100-109.
- Farrell, J. (2002) “Promises worth keeping”, *Incentive*, vol. 176, nr. 5, s. 38.
- Faust, B. & Bethge, B. (2003) “Looking inward: How internal branding and communications affect cultural change”, *Design Management Journal*. vol. 14, nr. 3, s. 56-63.
- Gofton, K. (2000) “Putting staff first in brand evolution”, *Marketing*. Feb 3, s. 29-30.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001) “Corporate reputation management: ‘Living the brand’”, *Management Decision*. vol. 39, nr. 2, s. 99-104.
- Harris, F. & de Chernatony, L. ( 2001) “Corporate branding and corporate brand performance”, *European Journal of Marketing*. vol. 35, nr. 3/4, s. 441-456.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997) “Relations between organizational culture, identity and image”, *European Journal of Marketing*. vol. 31, nr. 5, s. 356-365.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2001) “Bringing the Corporation into corporate branding”, *European Journal of Marketing*. vol. 37, nr. 7/8, s. 1041-1064.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2001b) “Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, *Harvard Business Review*. vol. 79, nr. 2, s. 128-135.



- Huselid, M.A (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*. vol. 38, nr. 3, s. 635-672.
- Ind, N. & Bell, M. (1999) "Freedom and order: A participative approach to corporate branding", *The Journal of Brand Management*. vol. 7, nr. 1, s. 19-26.
- Keller, K.L (1999) "Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples", *Journal of Marketing Management*. vol. 15, nr. 1, s. 43-51.
- Kennedy, S.H. (1977) "Nurturing corporate images: total communication or ego trip?", *European Journal of Marketing*. vol. 11, nr. 3, s. 120-164.
- Kessler, I., Undy, R. & Heron, P. (2004) "Employee perspectives on communication and consultation: findings from a cross national survey", *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 15, nr. 3, s. 512-532.
- McEwen, B. & Buckingham, G. (2001) "Make a Marque", *People Management*. May 17, vol. 7, nr. 10, s. 40-44.
- Mitchell, C. (2002) "Selling the Brand Inside", *Harvard Business Review*. January, vol. 80, nr. 1, s. 99-105.
- Orsini, B. (2000) "Improving Internal Communications", *The Internal Auditor*. vol. 57, nr. 6, s. 28-33.
- Ramlall, S.J. (2003) "Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance", *Human Resource Planning*. vol. 26, nr. 1, s. 51-62.
- Schultz, M & de Chernatony, L. (2002) "Introduction: The Challenges of Corporate Branding", *Corporate Reputation Review*. vol. 5, nr. 2/3, s. 105-112.
- Sullivan, J. (2001) "Employees help brand company from the inside out", *Nation's Restaurant News*. vol. 35, nr. 40, s. 24.
- Tosti, D.T. & Stotz, R.D (2001) "Brand: Building your brand from the inside out", *Marketing Management*. vol. 10, nr. 2, s. 28-33.
- Urde, M. (2003) "Core value-based corporate brand building", *European Journal of Marketing*. vol. 37, nr. 7/8, s. 1017-1040.
- Vallaster, C. (2004) "Internal brand building in multicultural: a roadmap towards action Research", *Qualitative Market Research: An International Journal*. vol. 7, nr. 2, s. 100-113.

## Muntliga källor

Nydahl, Niklas (Senior Manager Human Resource) 2005-01-28  
Boultonwood, Malin (Director Competence & Culture) 2005-02-03  
Lundquist Åsa (Internal Communication Coordinator) 2005-02-10  
Huang, Helen (Senior Manager Global Product Marketing) 2005-01-28  
Bengtsson, Per (Human Resource Manager) 2005-02-03  
Stakston, Sophie (Manager Recruitment) 2005-02-10  
Lundin, Martin (Online Marketing Manager Global Marketing) 2005-03-14  
Thuresson, Anna (Learning & Development Manager) 2005-03-30

Respondent #1            2005-02-15  
Respondent #2            2005-02-15  
Respondent #3            2005-02-16  
Respondent #4            2005-02-16

## Elektroniska källor

Arruda, W. (2001) "More than Employees: Brand Evangelists"  
[http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=85](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=85)  
2004-12-15

Colyer, E. (2003) "Promoting Brand Allegiance Within"  
[http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=171](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=171)  
2004-12-15

Dagens Nyheter (2004)  
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=331567>  
2005-01-23

Sony Ericsson (2005)  
[http://www.sonyericsson.com/spg.jsp?cc=global&lc=en&ver=4001&template=pc1\\_1&zone=pc&lm=pc1](http://www.sonyericsson.com/spg.jsp?cc=global&lc=en&ver=4001&template=pc1_1&zone=pc&lm=pc1)  
2005-01-23

Ericsson (2005) kvartalsrapport fjärde kvartalet 2004  
<http://hugin.info/1061/R/979847/145076.pdf>  
2005-03-07

Webster, K. (2002) "Branding Your Employees"  
[http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=134](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=134)  
2004-12-15

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjuunderlag (respondentgrupp ett)

- Vilka är Sony Ericssons kärnvärden?
- Hur kommuniceras dessa värden till de anställda?
- Hur har Sony Ericssons kärnvärden tagits fram?
- Hur lyder Sony Ericssons vision?
- Hur kommuniceras visionen till de anställda?
- Hur har Sony Ericssons vision tagits fram?
- Beskriv Sony Ericssons kultur.
- Vilken typ av person anser Du passar in i Sony Ericssons organisation?
  
- Hur förmedlas bilden av Sony Ericssons varumärke internt?
- Hur förmedlas bilden av Sony Ericssons varumärke externt?
- Hur förmedlas Sony Ericssons varumärke och värderingar kopplade till detta, i rekryteringsannonser?
- Förmedlas Sony Ericssons varumärke till nyanställda? Hur?
- Hur utvärderas och belönas prestationer på Sony Ericsson?
- Har Ni interna utbildningar på Sony Ericsson och hur utformas dessa?
- Anser Du att det finns andra aktiviteter där varumärket förmedlas internt på Sony Ericsson?
- Hur kan den interna kommunikationen påverka de anställdas inställning och uppfattning om varumärket?
- Vilka kanaler använder Sony Ericsson för att kommunicera sitt varumärke internt?
- Vilka kanaler är effektivast?
  
- Vilken roll har Du i arbetet med det interna varumärkesbyggandet?
- Vilka funktioner anser Du bör vara involverade i processen kring internt varumärkesbyggande?
- Anser Du att det finns någon speciell funktion som bör vara mer ansvarig än någon annan i arbetet med internt varumärkesbyggande?
- Använder Sony Ericsson sig av extern hjälp vid arbetet kring internt varumärkesbyggande?
  
- Vad tror Du är viktigt att tänka på vid internt varumärkesbyggande?
- Vad anser Du vara målet med att genomföra internt varumärkesbyggande?
- Vad tror Du är lätt respektive svårt i processen kring internt varumärkesbyggande när det gäller att gå från ord till handling, d.v.s. att gå från planering till ett faktiskt genomförande?
- Vilka positiva effekter tror Du att internt varumärkesbyggande kan medföra för Sony Ericsson?

- Vilka negativa effekter tror Du att internt varumärkesbyggande kan medföra för Sony Ericsson?
- Hur tror Du att Sony Ericssons kultur kan påverka arbetet med det interna varumärkesbyggandet?
- Har Ni någon typ av mätning av effekterna av det interna varumärkesbyggandet? I så fall hur?
- Är det någonting Du spontant vill tillägga angående internt varumärkesbyggande eller annat kopplat till frågorna?

## Bilaga 2

### Intervjuunderlag (respondentgrupp två)

- Vet Du vilka Sony Ericssons kärnvärden är?
  - Hur kommuniceras dessa värden till de anställda?
  - Hur har Du uppmärksammat värdena?
  - Vad betyder dessa värden för Dig?
  - Känner Du att Du relaterar till dessa värden när Du arbetar? På vilket sätt?
  - På vilket sätt speglar dessa värden Sony Ericsson?
  - Hur lyder Sony Ericssons vision?
  - Hur kommuniceras visionen till de anställda?
  - Hur har Du uppmärksammat visionen?
  - Vad betyder visionen för Dig?
  - Känner Du Dig delaktig i Sony Ericssons vision? På vilket sätt?
  - Beskriv Sony Ericssons kultur.
  - Känner Du att det råder någon slags gemenskap på Sony Ericsson? Om ja, beskriv.
- 
- Vilken bild av Sony Ericssons varumärke tycker Du förmedlas i den externa marknadsföringen?
  - Vilken bild av Sony Ericssons varumärke tycker Du förmedlas i den interna marknadsföringen?
  - Är det någon skillnad i hur varumärket framställs i den interna och den externa marknadsföringen?
- 
- Vet Du hur Sony Ericssons varumärke förmedlas till nyanställda? Hur förmedlades det till Dig?
  - Vilka kanaler använder Sony Ericsson för att kommunicera sitt varumärke till de anställda?
  - Vilka kanaler anser Du är effektivast?
- 
- Beskriv hur prestationer utvärderas och belönas på Sony Ericsson. På vilket sätt speglar dessa varumärket?
  - Har du genomgått några interna utbildningar på Sony Ericsson? Uppfattade Du att varumärket förmedlades i dessa, implicit eller explicit?
  - Vad diskuteras i utvecklingssamtalen med nära chefer?
- 
- Tror Du att Du har en roll i att förmedla Sony Ericssons varumärke? På vilket sätt? Varför?
  - Skulle Du rekommendera andra att söka arbete på Sony Ericsson? Varför?
  - Är Du stolt över att arbeta på Sony Ericsson? Varför?
  - Vad tycker Du kan förbättras angående förmedlandet av Sony Ericssons varumärke?
  - Är det någonting Du spontant vill tillägga?

## Bilaga 3

### Magisteruppsats inom ämnet marknadsföring

Lund 050126

Vi skriver vår magisteruppsats inom ämnet marknadsföring på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Uppsatsen behandlar området internt varumärkesbyggande (internal branding) inom teknikintensiva branscher.

Vi anser att en teknikintensiv bransch är intressant att undersöka i det här sammanhanget då det är en bransch som karaktäriseras av snabb tillväxt och intensiv konkurrens. Inom en teknikintensiv bransch läggs mycket av företagets fokus på tekniken, då det gäller att ständigt utveckla och leverera nya produkter till marknaden. Vi anser därför att det kan vara intressant att undersöka om internt varumärkesbyggande, vilket inkluderar HR-aktiviteter och intern kommunikation åsidosätts till fördel för teknisk utveckling och liknande. Det finns även andra anledningar till att det kan vara av intresse att undersöka hur organisationer i en teknikintensiv bransch bygger sina varumärken internt. Vi anser att branschens snabba utveckling kan försvåra kommunicerandet av en karaktäristisk identitet, såväl internt som externt. Att lyckas förmedla företagets unika värden till sina anställda bör vara av vikt för företag inom denna typen av bransch då den vanligtvis är kompetensberoende. Vi anser därför att det är intressant att undersöka hur, och i vilken utsträckning, några av dessa företag kommunicerar sitt varumärke internt mot sina anställda.

Uppsatsens **frågeställning** är: Vad är specifikt i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag inom teknikintensiva branscher och vilka aktiviteter och kommunikationsmedel är kritiska i processen i denna typ av företag?

**Syftet** med vår studie är att belysa vad som är specifikt samt vilka aktiviteter och kommunikationsmedel som krävs i arbetet med internt varumärkesbyggande för företag inom teknikintensiva branscher.

Vår uppsats riktar sig främst till studenter på seminariet samt våra kommande opponenter. Vi riktar även uppsatsen mot övriga intresserade, såväl teoretiker som praktiker.

Oscar Kuylenstierna  
Anna Mårtensson  
Johan Widstrand

okuylenstierna@yahoo.se  
anna.martensson.200@student.lu.se  
jwidstrand@hotmail.com