

Kurskod:SKOK01  
Termin: VT 2012  
Handledare: Jörgen Eksell  
Examinator:Johan Hofvendahl

*Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation*

# Arbetsgivarvarumärket inifrån och ut

En studie om interna varumärkesaktivitetens påverkan på  
arbetsgivarvarumärket

VICTOR AARÖE-HOLM

JONATHAN HASSE

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation

# Abstract · Sammanfattning

---

## **The employer brand from the inside out**

The acknowledgement that organizations have an *employer brand*, combined with the rising demand of highly qualified workers, has led to countless best practice models and employer brand consulting agencies specializing in managing organizations' reputation as employers. Early definitions describe employer branding as aimed at both potential and existing employees in order to attract, but also retain a talented workforce. However, recent research has showed that employer branding has slipped from its initial definition to focus mainly on external communication during recruitment processes. The purpose of this study is therefor to identify how internal branding activities could impact on the employer brand.

We approach our problem from an organizational perspective by conducting qualitative case studies on two large Swedish service companies with strong employer brands, competing for a similar type of workforce.

Our results show that personnel development and training serves as an enabler for employees to deliver the brand promise to customers, but can also serve as a means to attract and retain career-driven workers. Workplace related factors such as the possibility for career advancement within the organization could also impact the employer brand. Finally, clearly communicated and implemented vision and goals as well as a clear customer focus can shape the employer brand to attract the right talent for the organization.

## Arbetsgivarvarumärket inifrån och ut

Uppmärksammandet av att organisationer har ett arbetsgivarvarumärke, i kombination med en ökad efterfrågan på högkvalificerad arbetskraft, har lett till uppkomsten av ett flertal *best practice*-modeller och konsultbyråer som specialiserat sig på att förvalta organisationers rykten som arbetsgivare. Tidiga definitioner av det som kommit att kallas för *employer branding* beskriver målet med detta att locka, men även behålla en talangfull arbetskraft. Senare forskning har dock visat på att *employer branding* i praktiken glidit från dessa tidiga definitioner till att främst fokusera på extern kommunikation vid rekrytering. Vårt syfte med denna studie är därmed att undersöka hur internt varumärkesarbete kan påverka arbetsgivarvarumärket.

Vår studie bygger på kvalitativa fallstudier på två stora svenska serviceföretag med erkänt starka arbetsgivarvarumärken och som konkurrerar om högkvalificerad arbetskraft. Studien utgår ett organisationsperspektiv.

Våra resultat visar på att utbildning av personal, utöver att ge personalen de tekniska kunskaper som krävs för att leverera varumärkeslöftet till kunder, även kan fungera som ett attribut som karaktäriserar ett attraktivt arbetsgivarvarumärke om dessa möjligheter kommuniceras effektivt internt och externt. Arbetsplatsrelaterade faktorer som karriärmöjligheter inom organisationen kan även de påverka arbetsgivarvarumärket. Slutligen kan formuleringen och implementeringen av tydliga mål, visioner och kundfokus resultera i ett tydligare arbetsgivarvarumärke som attraherar rätt talang för organisationen.

*Keywords/Nyckelbegrepp:* Employer branding, Internal branding, Branding, Arbetsgivarvarumärke, Internt varumärkesarbete, Varumärkesbyggande, War of talent

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemformulering .....	2
1.1.1 Syfte .....	3
1.1.2 Frågeställningar .....	3
1.2 Centrala begrepp .....	4
1.3 Avgränsningar .....	5
1.4 Disposition .....	5
<b>2. Metodologiska ansatser</b> .....	<b>6</b>
2.1 Fallstudier .....	6
2.2 Val av organisationer .....	7
2.3 Primärdata: Intervjuer .....	8
2.3.1 Semistrukturerad intervju .....	9
2.3.2 Intervjuguidens utformning .....	9
2.3.3 Val av intervjupersoner .....	9
2.3.4 Intervjutillfällen .....	10
2.4 Andra metodologiska dimensionen: sekundärt material .....	10
2.5 Materialanvändning och källkritik .....	11
2.5.1 Hantering av data och analys .....	11
2.5.2 Källkritik .....	11
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>12</b>
3.1 Varumärket .....	13
3.1.1 Ett varumärke, flera mottagare .....	13
3.1.2 Integrerat varumärkesarbete .....	14
3.1.3 De anställdas roll i skapandet och förmedlandet av varumärket .....	14
3.2 Employer branding .....	15
3.2.1 Employer branding - ett medel för rekrytering .....	15
3.2.2 Kritik mot Employer branding som kommunikationsmedel vid rekrytering .....	18
3.2.3 De anställdas korridor .....	19
3.2.4 Förhållandet mellan organisationsvarumärket och arbetsgivarvarumärket .....	20
3.3 Internt varumärkesarbete .....	20
3.3.1 Internt varumärkesarbete som ett medel för implementering av varumärket internt .....	21
3.3.2 Internt varumärkesarbete – mål, aktiviteter och resultat .....	21
3.3.3 Autokommunikation – extern kommunikation med intern påverkan .....	23

3.3.4 Varför intern implementering behövs.....	24
<b>4. Analys.....</b>	<b>25</b>
4.1 Arbetsgivarvarumärket som en del av organisationens varumärke .....	25
4.1.1 Ett varumärke, flera mottagare .....	25
4.1.2 Personalen som skapare och bärare av varumärket i serviceorganisationer .....	28
4.2 Internt varumärkesbyggande i våra organisationer.....	30
4.2.1 Personalutveckling och träning.....	30
4.2.2 Implementering av värden hos organisationens medlemmar .....	33
4.2.3 Arbetsplatsen – En miljö att spegla värdena i.....	36
4.3 Hur det interna varumärkesarbetet kan påverka arbetsgivarvarumärket .....	39
4.3.1 Personalutveckling och öppna karriärmöjligheter för ett starkt arbetsgivarvarumärke.....	39
4.3.2 Ett tydligt kundfokus skapar ett tydligt Arbetsgivarvarumärke.....	42
4.3.3 Lev upp till vad du lovar! – Arbetsplatsen som en återspeglning av arbetsgivarvarumärket .....	43
<b>5. Slutsatser och diskussion.....</b>	<b>45</b>
5.1 Resultat .....	45
5.2 Praktiska och teoretiska implikationer.....	47
5.3 Slutdiskussion och förslag till vidare forskning.....	47
<b>Referenser.....</b>	<b>48</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>52</b>
Appendix 1: Intervjuguide .....	52
Appendix 2: Grant Thornton varumärkeskampanj ”An Instinct For Growth” .....	54
Appendix 3: Swedbanks kommunikationskoncept ”Livet under eken” .....	55

# 1. Inledning

---

Adrian Wooldridge<sup>1</sup> argumenterade år 2006 i den välrenommerade tidskriften *The Economist* hur talang idag är en bristvara och att efterfrågan av den kommer att öka i framtiden. Wooldridge beskrev hur efterfrågan och behovet av hög kvalificerad arbetskraft i modern tid växer snabbare än efterfrågan på mindre kvalificerad arbetskraft, vilket resulterat i vad som dramatiskt kommit att namnges ”the war of talent”. Wooldridge gick så pass långt i sina resonemang att han antydde att jakten efter talang idag sträcker sig bortom enskilda organisationers konkurrens till att även inkludera staters inbördes tävlan för att locka till sig talang. Wooldridge menar att detta tar sig uttryck i exempelvis välrenommerade universitetsutbildningar och goda förutsättningar för att arbeta och driva företag.

Globalisering, snabbare kommunikationskanaler samt människors ökade förmåga att söka information har gjort samhällen och organisationer mer transparenta och genomskådliga än tidigare (Parment & Dyhre, 2009). Denna utveckling har gjort att gränsen för var organisationen upphör och dess omvärld börjar, blivit alltmer otydlig (Baruch, 2004; Falkheimer & Heide, 2007). Den traditionella organisationen med en tydlig hierarki och raka karriärvägar har bytts ut mot mer flexibla, öppna och strukturellt platta organisationer. Karriärvägar har till följd av detta blivit allt mindre linjära och de anställda har fått allt större utrymme att på egen hand styra sina karriärer (Baruch, 2004). Denna utveckling har gjort att den nya generationens arbetstagare blivit allt mindre lojal mot den enskilda arbetsgivaren. Den nya synen på arbete har förändrat arbetstagarens inställning till sin arbetssituation i grunden. Det är idag inte lika viktigt för den anställde *vad* denne arbetar med, utan snarare *på vilken arbetsplats* denne verkar (Parment & Dyhre, 2009).

Den transformerade rollen på arbetsmarknaden har i förlängningen även ställt nya krav på organisationer, såväl offentliga som privata. Detta blir inte minst påtagligt under det stora generationsskifte som just nu präglar arbetsmarknaden och som ställer organisationernas rekryteringsprocesser och kunskap på sin spets (Parment & Dyhre, 2009). Arbetstagares beteenden på arbetsmarknaden liknas vid hur konsumenter agerar på konsumentmarknaden.

---

<sup>1</sup> Management editor på *The Economist*

Denna förändring har inspirerat organisationer till att applicera traditionella marknadsföringstekniker på potentiella arbetstagare för att attrahera och i det långa loppet även behålla talang (Edwards, 2010). Denna utveckling har givit upphov till begreppet *employer branding*, vilken förenklat kan anses bära innebörden av varumärket som arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009; Rosenbaum-Elliott m.fl., 2007).

Den snabbgående utvecklingen har gjort att organisationer idag lägger stort fokus på att skapa ett attraktivt varumärke, dels för att locka till sig nya arbetstagare externt, dels för att stimulera organisationen internt och således öka möjligheten att behålla värdefull och kompetent arbetskraft.

Den nya synen på varumärkets roll såväl internt som externt har precis som inom arbetsgivares paradigms givits ett allt större fokus inom akademien där intresset för hur organisationer i framtiden kan gå tillväga för att bevara en konkurrenskraftig arbetskraft givits allt mer utrymme.

## 1.1 Problemformulering

Den snabba utvecklingen inom det praktiska förfarandet angående arbetsgivarvarumärken har resulterat i att den traditionella tolkningen av *employer branding*, vars innebörd hänvisar till de aktiviteter ämnade att både attrahera samt behålla bra arbetskraft (Mosley, 2007; Backhaus & Tikoo, 2004; Kunerth & Mosley, 2011), ersatts av en mer simplistisk och begränsad tydning. Begreppet *employer branding* har kommit att allmänt fokuseras på den externa delen främst med fokus på rekrytering vilket gjort att den interna faktorns vitalitet kommit i skymundan (Mosley, 2007; Foster m.fl., 2010). Även om en sådan relation idag anses viktigt är det dock den lättare mätbara externa kommunikationen som idag har en mer framstående roll inom *employer branding*. Inom forskningen i ämnet efterfrågas därför en mer integrerad verksamhet mellan de olika avdelningar som arbetar med *arbetsgivarvarumärket* (Cornelissen, 2003; Foster m.fl., 2010).

Då internt varumärkesarbete fokuserar på redan existerande medarbetare, och *employer branding* fokuserar på potentiella arbetstagare, menar Foster m.fl. (2010) att det finns ett behov av att dessa områden går i linje med varandra. Vidare menar Aurand m.fl. (2005) att ansvarsområden i organisationer allt för ofta uppdelas mellan externt och internt. Även forskningen kring organisationers kommunikation har historiskt sett haft delat fokus, med antingen ett externt eller internt intresse. Numera ligger intresset alltmera i det ömsesidiga

beroendet och relationen mellan det interna och det externa. Med kommunikation som ett verktyg strävar organisationer därmed allt oftare efter att förankra och stärka sin identitet hos samtliga intressenter (Falkheimer & Heide, 2007). Falkheimer och Heide beskriver strategisk kommunikation som genomförandet av kommunikationsprocesser riktade mot organisationens olika intressenter i syfte att uppnå organisationens mål. Syftet med *employer branding* är att attrahera men också behålla en attraktiv arbetskraft, vilket gör kopplingen till strategisk kommunikation tydlig då både interna och externa varumärkesaktiviteter skulle kunna ha en påverkan på organisationens anseende som arbetsgivare.

Vi anser oss ha identifierat en lucka i forskningen gällande relationen mellan *employer branding* och internt varumärkesarbete. Denna kunskapslucka kan potentiellt dölja vitala variabler och kunskap om hur organisationers interna varumärkesaktiviteter kan ha en avgörande påverkan på arbetsgivarvarumärket och därmed också organisationens förmåga att attrahera och behålla en attraktiv arbetskraft. Det är intresset för denna teoretiska kunskapslucka som gjort att vi i denna studie vill undersöka hur internt varumärkesarbete kan ha en påverkan på arbetsgivarvarumärket.

### 1.1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att utveckla kunskapen om förhållandet mellan *employer branding* och det interna varumärkesarbetet. Mer specifikt ämnar vi undersöka hur internt varumärkesbyggande kan påverka arbetsgivarvarumärket. Ökad kunskap inom detta område kan bidra till en ökad förståelse för hur arbetsgivarvarumärket formas, och kan ge organisationer nya insikter i hur de kan arbeta för att bygga ett rykte som en bra arbetsgivare.

### 1.1.2 Frågeställningar

Vi har konstruerat tre frågor vilka vi anser vara lämpliga att besvara för att i så hög utsträckning som möjligt uppnå syftet med denna studie. Vi ser våra två inledande frågor som nödvändiga att besvara för att sedan kunna besvara vår tredje fråga, vilken är vår huvudfråga.

- Hur kan arbetsgivarvarumärket ses som en del av organisationens varumärke?
- Hur tillämpas interna varumärkesaktiviteter i två organisationer med erkänt starka arbetsgivarvarumärken?
- Hur kan internt varumärkesbyggande påverka arbetsgivarvarumärket?



## 1.2 Centrala begrepp

För att ha möjlighet att tillämpa teorier måste vi först och främst redogöra för studiens centrala begrepp (Teorell & Svensson, 2007). Materialet vi använder oss av ska med en på förhand definierad begreppsapparat tolkas för att vi ska kunna dra ytterligare slutsatser utöver det som anförs direkt i materialet (Esaiasson m.fl., 2010). Hur vi tydliggör vårt val av begreppsapparat är avgörande för studiens intersubjektivitet och därmed tillförlitligheten till vårt slutgiltiga resultat (Teorell & Svensson, 2007).

För att minimera risken för snedvridna tolkningar av analysen och resultaten i denna studie väljer vi att klargöra ett antal begrepp som är återkommande. Begreppen behandlas mer djupgående i vårt teoretiska ramverk och kommer även fungera som teman i vår analys.

- *Employer branding* i den här studien syftar till arbetet med att skapa ett attraktivt varumärke som arbetsgivare för att attrahera samt behålla attraktiv arbetskraft (Parment & Dyhre, 2009; Barrow & Mosley, 2005). Vi har inte funnit något motsvarande begrepp på svenska och kommer därför använda det engelska begreppet när vi talar om arbetet med arbetsgivarvarumärket. Produkten av *employer branding* kallar vi för *arbetsgivarvarumärket*.
- *Internal branding* syftar på arbetet med att förankra organisationens varumärke internt hos de anställda (Mosley, 2007). Inom serviceorganisationer, som ligger till fokus i den här studien, spelar internal branding en viktig roll då anställda måste leva upp till varumärkeslöftet för att kunna leverera detta vidare till kunder (Falkheimer & Heide, 2007). I den här studien har vi valt att använda oss av den svenska motsvarigheten till *internal branding* - *internt varumärkesarbete*.
- *Organisationsvarumärket*, eller organisationens varumärke, syftar på en organisations övergripande varumärke i vilket värden och varumärkeslöftet ingår. I den engelska litteraturen talas det ofta om ett *corporate brand* vilket är motsvarigheten till det svenska begreppet organisationsvarumärket (Foster m.fl., 2010).

### 1.3 Avgränsningar

Vi avser inte att med studien undersöka hur varumärket uppfattas internt och externt i organisationer, utan istället skapa en möjlig förklaring till hur det interna varumärkesarbetet kan ha en påverkan på arbetsgivarvarumärket. Då vi inte inriktar oss på huruvida organisationerna lyckats med sitt arbetsgivarvarumärke ämnar vi inte heller att genomföra någon kritiskt studie av våra fallstudieobjekt. Vi antar därmed inte ett normativt synsätt utan söker istället förståelse för hur organisationers användande av internt varumärkesarbete kan fungera som en del i deras arbete med att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke. Vår studie är begränsad i den bemärkelsen att vi fokuserar på stora serviceföretag, med huvudkontor i Sverige och som har erkänt starka arbetsgivarvarumärken. Vårt val av organisationer motiveras ytterligare i vår metod.

### 1.4 Disposition

Denna uppsats är strukturerad i fem delar; *inledning*, *metodologiska ansatser*, *teoretisk referensram*, *analys* och slutligen *slutsatser och diskussion*. I det inledande kapitlet lägger vi grunden för förståelsen av vår studie. Detta avsnitt följs därefter upp av våra *metodologiska ansatser*, där vi förklarar samt motiverar de metodologiska utgångspunkter som vi använt oss av i vår studie. I uppsatsens tredje del, *teoretisk referensram*, presenterar vi relevanta teorier och tidigare forskning som förtydligar de centrala begrepp som ligger till grund för studien. I den fjärde och mest omfattande delen, *analys*, går vi på djupet och analyserar våra empiriska fynd i ljuset av tidigare presenterad teori. Analysen presenteras i tre delar som bygger på studiens tre frågeställningar, utifrån dessa drar vi sedan slutsatser som hjälper oss att uppfylla studiens syfte. Slutligen, under rubriken *Slutsatser och diskussion*, presenterar vi våra resultat samt diskuterar teoretiska och praktiska implikationer som dessa medför.

## 2. Metodologiska ansatser

---

I detta avsnitt beskrivs samt motiveras studiens metodologiska utgångspunkter som vi använt oss av för att besvara våra forskningsfrågor och därmed uppnå vårt syfte. Vi har inom ramen för denna studie valt en kvalitativ ansats då syftet är att belysa hur internt varumärkesarbete kan påverka arbetsgivarvarumärket. Kvantitativt riktad forskning skulle även vara intressant ur ett större perspektiv och vi föreslår detta angreppssätt som vidare forskning till vår studie.

Valet att arbeta efter en kvalitativ forskningsmetodik är ett resultat av noggrant övervägande angående den teoretiska kunskapslucka som vi tidigare belyst i vår problemformulering. Valet har fallit på kvalitativ metod eftersom vi då med noggrannhet tillåts studera våra fallstudieobjekt och därmed kan belysa viktiga aspekter i relationen mellan internt varumärkesarbete och *employer branding*.

### 2.1 Fallstudier

Vår kvalitativa studie utgår ifrån två fallstudier. Fallstudier karaktäriseras av en djupgående metodik som kan undersöka och särskilja specifika processer i en kontext där behov finns för en djupare förståelse (Daymon & Holloway, 2011). Fallstudiens fördelar förknippade med att på nära håll granska sitt studieobjekt har också orsakat kritik då fallstudieteknik inte anses lämplig för att uppnå generaliserande resultat. Vi är medvetna om detta, men anser att vi genom att ha studerat två organisationer uppnår en högre grad av extern validitet och att våra resultat därmed skulle kunna vara giltiga även i andra organisationer (Teorell & Svensson, 2007).

Analysen är baserad på en rad olika dimensioner innehållandes intervjuer med nyckelpersoner samt kritiskt och noggrant utvalt textmaterial, såväl offentligt som internt, från våra fallorganisationer.

## 2.2 Val av organisationer

Den möjliga forskningspopulationen som vi i denna studie har haft att välja inom är minst sagt stor eftersom den i stort sett består utav alla organisationer med ett varumärke. Trots att vårt mål inte är att framställa generella slutsatser kring hela populationen, utan mer specifikt serviceorganisationer, måste vi fortfarande vara vaksamma eftersom vi ämnar finna variabler och en relation som kan symbolisera en extern validitet. Vi har därför ägnat stor vikt vid att välja ut organisationer som på ett trovärdigt sätt kan anses vara signifikativa för hela populationen (Essaiasson m.fl., 2010). I vårt urval har vi valt att vända oss mot organisationer med erkänt starka arbetsgivarvarumärken. Inte enbart är dessa intressanta att analysera till följd av sina ledande roller inom *employer branding* i Sverige men vi anser även att dessa organisationer är förebilder för andra företag i respektive branscher. För att finna organisationer med erkänt starka arbetsgivarvarumärken har vi tagit hjälp av Universums *Företagsbarometern*, där Sveriges starkaste arbetsgivarvarumärken rankas utifrån svenska studenters syn på organisationer som arbetsgivare (Företagsbarometern, 2012). Utifrån Universums ranking föll valet av organisationer på konsult- och revisionsbolaget Grant Thornton, som enligt Företagsbarometern är rankad som Sveriges trettiofjärde mest ansedda arbetsgivare, samt Swedbank, en av Sveriges ledande banker, som ligger på sjätte plats i rankingen. Utöver organisationernas placering i barometern grundar sig valet av organisationer i tre krav:

- *Organisationernas storlek.* Vi anser att organisationerna bör vara tillräckligt stora och utbredda (geografiskt och i mängden anställda) för att aktivt arbeta med internt varumärkesarbete samt *employer branding*.
- *Organisationernas sfär.* De båda organisationerna konkurrerar om samma typ av arbetskraft (ekonomer) och typ av kunder inom servicebranschen. Parment och Dyhre (2009) menar att konkurrensen om just välutbildad arbetskraft är det som givit upphov till uppmärksammandet av organisationers arbetsgivarvarumärken. Deras något olika verksamhetsområden gör dock att vi kan upptäcka

eventuella skillnader mellan de båda vilket ger oss ett bredare material att arbeta med i vår analys.

- *Geografisk position.* Studien görs inom ramen för en kandidatuppsats, det är således viktigt att organisationerna har huvudkontor i Sverige. Detta då vi anser att personliga intervjuer med nyckelpersoner, med strategiskt och operationellt ansvar, inom både personal- och marknadsavdelningarna, är att föredra framför telefonintervjuer.

Vi anser att vårt val av organisationer är gynnsamma för att vi i vår analys ska kunna besvara frågeställningarna för att uppnå studiens syfte.

## 2.3 Primärdata: Intervjuer

Som vi tidigare nämnt analyseras fallorganisationerna i denna studie med hjälp av två kvalitativa dimensioner. Den första dimensionen, som också är den primära, innefattar kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner från de båda fallorganisationerna. Följande kommer vi kort att beskriva flera av intervjuens metodologiska för- och nackdelar samt motivera varför de kan anses vara fördelaktiga för vår studie. Kvalitativa intervjuer är präglade av flexibilitet och obundenhet. Frågorna och intervjuguiden är inte statiska, utan sättet vi har ställt frågor och följdfrågor kan variera mellan de olika intervjutillfällena (Bryman, 2008). Ett motiv till varför vi har valt kvalitativa intervjuer är för dess lämplighet för att kartlägga processer och skapa förståelse kring respondenternas arbetssätt och arbetssituation (Daymon & Holloway, 2011).

Vilken ordning som vi tar upp de olika temana i vår intervjuguide kan variera, men de försäkrar oss om att liknande data samlas in från samtliga respondenter. På så sätt skapas en enhetlighet i vårt insamlade material och det blir således lättare att analysera, göra jämförelser och dra paralleller mellan de olika intervjuerna (Daymon & Holloway, 2011). Den kvalitativa intervjumetoden kräver att vi som intervjuare skaffat oss en god föreställning om ämnet innan vi genomför intervjuerna. Den kvalitativa intervjun präglas av ett socialt samspel mellan respondenten och forskarna, vi som intervjuare gavs tillfälle att styra diskussionen för att belysa den underliggande problematiken samt följa upp intervjuobjektets svar för att nå så värdefull information om forskningsproblemet som bara möjligt.

### **2.3.1 Semistrukturerad intervju**

För att ha möjlighet att genomföra intervjuerna under relativt fria förhållanden har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är även fördelaktiga vid studier som har mer än en författare och där mer än ett fall studeras (Bryman, 2008). Semistrukturerade intervjuer innebär att forskarna styr intervjun utifrån förutbestämda teman, men att det fortfarande finns en stor frihet i hur respondenterna får svara (Bryman, 2008). Vissa av våra respondenter hade på förhand fått ta del av övergripande frågor som vi önskade behandla, dock inte intervjuguiden i sin helhet. Vi anser att detta skulle öka kvaliteten på respondenternas svar. I studien utförde vi sammanlagt sex semistrukturerade intervjuer.

### **2.3.2 Intervjuguidens utformning**

Vår intervjuguide<sup>2</sup> utformades efter studiens teman, under vilka vi delade in frågor som vi ansåg lämpliga. Vårt mål var att intervjuerna skulle flyta på så naturligt som möjligt, men att vi även skulle ha möjlighet att styra riktningen ifall vi skulle falla utanför vad som är relevant för studien. Vi har under studiens gång justerat intervjuguiden för att den skulle passa till de olika respondenternas arbetsroller och position inom fallorganisationerna, men våra huvudsakliga teman stod sig fast så att värdet i analysen inte skulle förändras på något vis.

### **2.3.3 Val av intervjupersoner**

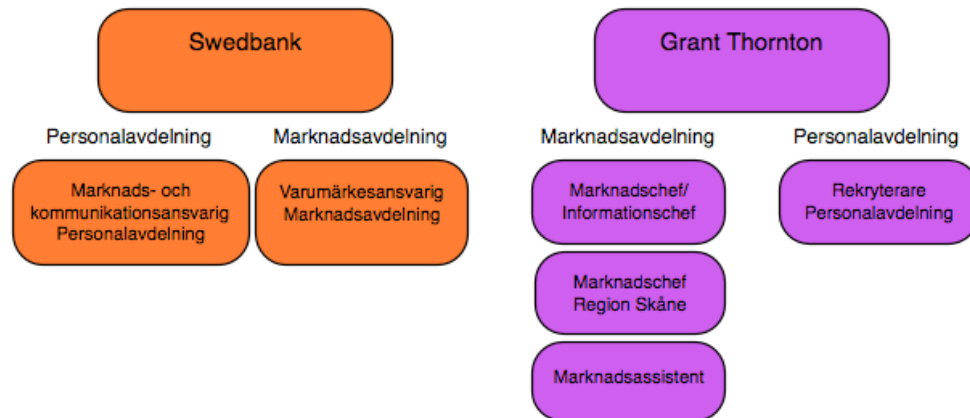
Precis som i valet av organisationer för våra fallstudier gjorde vi ett strategiskt urval av intervjupersoner (Bryman, 2008). Efter att ha varit i kontakt med de valda organisationerna valde vi ut individer som vi ansåg var lämplig att intervjua inom verksamhetsområdena marknad och personal. Vi valde dessa verksamhetsområden då Foster m.fl. (2010) argumenterar för att koordinationen och samarbetet mellan marknads- och personalavdelning är väsentligt för att effektivt kunna arbeta med integrationen av det interna varumärkesarbetet och arbetsgivarvarumärket.

På Grant Thornton intervjuades L. Larsson, marknadschef; E. Goldensohn, rekryterare; J. Bengtsson, marknadsassistent och F. Kristiansson, marknadschef för region Skåne. Vi anser

---

<sup>2</sup> Se appendix 1

att dessa fyra personer ger ett representativt urval av Grant Thorntons personalavdelning och marknadsavdelning, där vi fick ett tillfredsställande material för vår analys. På Swedbank intervjuades A. Ragvald, varumärkesansvarig på marknadsavdelningen och A. Ringius, kommunikationsansvarig på personalavdelningen. På Swedbank var dessa två respondenter de högst ansvariga för varumärkesarbetet på respektive avdelning. Ett tydliggörande av våra respondenters positioner i våra fallorganisationer illustreras i intervjuschemat (Figur 1) nedan.



Figur 1. *Intervjuschema*

Vi har erbjudit våra respondenter att figurera anonymt i uppsatsen, dock har samtliga givit sitt samtycke till att vi refererar till dem vid namn.

### 2.3.4 Intervjutillfällen

Våra intervjuer ägde rum mellan den 27 april 2012 och den 14 maj 2012. Vi kompletterade vissa intervjuer med frågor vid senare tillfälle via e-post. De sex initiala intervjuerna ägde rum på Grant Thorntons och Swedbanks huvudkontor i Stockholm samt på Grant Thorntons regionala kontor i Malmö. Intervjuerna spelades in med hjälp av ljudupptagningsprogram på dator och telefon.

## 2.4 Andra metodologiska dimensionen: sekundärt material

En av de mest grundläggande invändningarna mot kvalitativa intervjuer som forskningsmetod är att dessa alltid präglas av en viss grad av subjektivitet då vi som uppsatsförfattare gör en subjektiv tolkning av det material vi samlar in (Kvale & Brinkmann, 2009). För att få en ökad förståelse för våra valda fallorganisationer har vi därför valt att komplettera våra kvalitativa

intervjuer med en kvalitativ text- och innehållsanalys (Bryman, 2011). Vårt sekundärmaterial består av ett antal interna och externa dokument som används av organisationerna i deras varumärkesarbete. Dokumenten består av kampanjmaterial, hemsidor, årsredovisningar samt broschyrer för internt och externt bruk. Vi anser dessa som viktiga för att förstå hur organisationerna framställer sitt arbetsgivarvarumärke. Dokumenten fungerar även som exempel på kommunikationskanaler som organisationerna använder i sitt varumärkesarbete. Vi inriktar oss på den form av innehållsanalys som fokuserar på tolkning och meningsskapande, för att på så sätt söka djupare förståelse för fallorganisationernas komplexa verklighet.

## 2.5 Materialanvändning och källkritik

### 2.5.1 Hantering av data och analys

Våra intervjuer har transkriberats i sin helhet för att senare kunna användas i vår analys. I kategoriseringen har vi gått in med ett öppet sinne och delat upp respondenternas svar i enskilda citat som sedan kategoriserades efter våra teman inom områdena *employer branding* och det interna varumärkesarbetet. De dokument vi analyserat har även de kategoriserats efter innehåll, men har också använts som exempel på kommunikationskanaler som organisationerna använder i sitt varumärkesarbete. Typen av intervjuanalys med kategorisering och tolkning kallas för meningsskodning, där nyckelord knyts an till respondentens uttalanden (Kvale & Brinkmann, 2009).

### 2.5.2 Källkritik

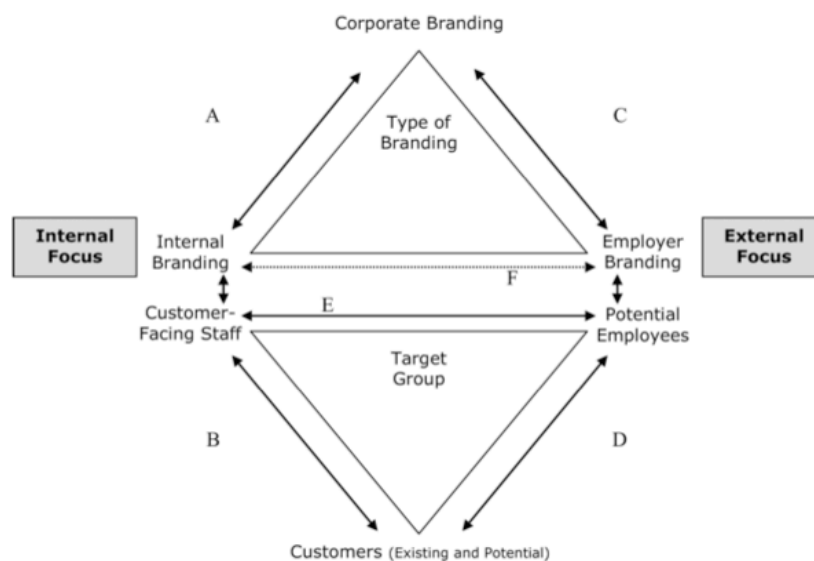
Kvalitativ forskning baseras inte på direkt mätbar fakta utan på tolkningar gjorda av oss som uppsatsförfattare. Därav är kvalitativ forskning i sin natur subjektiv, något som vi varit väl medvetna om i vår analys (Daymon & Holloway, 2011). Vi är medvetna om att delar av vårt analyserade material är producerat av organisationerna själv och är därav i allra högsta grad subjektivt. Något som vi ytterligare funnit problematiskt var i vår kategorisering av material, där de olika varumärkespraktikerna i organisationerna ofta är svåra att gruppera under något av våra centrala begrepp.



### 3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenterar vi teori och tidigare forskning som vi anser vara relevant för vår studie och som ligger till grund för dess syfte, frågeställningar och analys. Teorin kretsar kring våra centrala begrepp som är organisationsvarumärket, *employer branding* och internt varumärkesarbete.

Studiens syfte är att utveckla kunskapen om hur internt varumärkesarbete kan påverka arbetsgivarvarumärket. Foster m.fl. (2010) belyser att begreppen, som de beskrivs idag, har ett starkt internt respektive externt fokus, där *employer branding* ofta begränsas till extern kommunikation vid rekryteringsprocesser och internt varumärkesarbete fokuserar på anställda (modell 1).



Modell 1. The Relationship Between Internal, Employer and Corporate Branding, Foster m.fl. (2010, s. 405)

Modellen illustrerar förhållandet mellan de olika varumärkesområdena, och är anpassad för serviceorganisationer. Vidare argumenterar författarna för att det finns ett behov av att dessa aktiviteter ska samspela, men att förhållandet dem i mellan och hur de påverkar varandra är outforskat.

### **3.1 Varumärket**

Ett varumärke är ett namn, en symbol, ett märke, en design, eller en kombination av dessa, vars mål är att utmärka en organisations produkter eller tjänster och differentiera organisationens utbud mot konkurrerande företags. Förutom att vara en visuell symbol är varumärket även ett resultat av de värden och associationer som företaget förknippar med sina produkter och tjänster. Varumärket påverkas vidare inte minst av hur det tas emot av de olika intressenterna, så som kunder, anställda, ägare etcetera (Fill, 2009).

Varumärket har kommit att bli ett centralt, men samtidigt ett ogripbart och immateriellt, medel för organisationer som vill uppnå fördelar gentemot konkurrenter. Hur varumärkets mål definieras beror på vem som tillfrågas. En produktchef skulle mena att varumärket ska öka antalet sålda produkter, en marknadschef skulle tala om varumärket som ett medel för att befästa en position på marknaden, samtidigt som en personalchef skulle säga att varumärket fungerar som en fog som håller organisationens medlemmar samman och skapar en stark organisationskultur. de Chernatony (2002) menar dock att ett varumärkes styrka ligger i dess förmåga att tillgodose alla intressenters behov, samtidigt som det fungerar som en gemensam grund att stå på, för att skapa enhetlighet, identitet och kultur i en organisation.

#### **3.1.1 Ett varumärke, flera mottagare**

Fill (2009) menar att varumärket bör anpassas för att förstås av en stor mängd målgrupper och möta exempelvis kunders, arbetstagares, anställdas och leverantörers behov. Varumärken beskrivs ofta som en uppsättning värderingar vilka är genomgående oavsett mottagare. de Chernatony (2002) argumenterar för att styrkan i ett varumärke ligger i just dess förmåga att tilltala olika grupper av intressenter. de Chernatony beskriver skapandet av ett varumärke som en kontinuerlig process där anställda tolkar och gestaltar varumärkets värden vilka uttalats av ledningen. Dessa värden tolkas sedan av konsumenten. Konsumentens tolkning ligger sedan till grund för utvecklandet av varumärkets värden. de Chernatony menar dock att varumärket även bör tilltala den anställde för att denna ska kunna personifiera och ”leva” varumärket. Mitchell (2002) hävdar att för att anställda ska kunna känna sig delaktiga i varumärket och leva upp till dess löften bör varumärket vara riktat och anpassningsbart mot samtliga intressenter. Därför kan ett varumärke vars budskap endast riktar sig mot kunderna vara svårt för den interna marknaden, det vill säga de anställda, att förstå och identifiera sig med.

### **3.1.2 Integrerat varumärkesarbete**

Fill (2009) menar att organisationers varumärken är produkter av integrerat varumärkesarbete och därmed kräver koordination mellan flera avdelningar, då olika insikter krävs för att kunna formulera varumärket mot olika intressenter. Med andra ord bygger varumärkets externa konsekvensitet på intern koordination. Om ett varumärke ska kunna anpassas och förstås av en bred målgrupp bör samtliga delar av organisationen ha en förståelse för varumärket samt vara delaktig i utvecklingen av detta.

En organisations identitet representerar vad varumärket står för, eftersom det omfattar organisationens grundläggande syn, värderingar och mål. På så sätt kan också organisationens identitet ses som en länk mellan organisationen och dess kunder (Foster m.fl., 2010). Detta är en viktig aspekt att förstå för att fullt ut kunna arbeta med ett integrerat varumärke. Utöver det så bör varumärket kunna levereras och tas emot i olika kontexter och av olika målgrupper, såväl av anställda som kunder (Aaker, 2004). Ett konsekvent varumärkesbudskap som levereras både mot externa och interna intressenter resulterar i en stärkt varumärkesidentitet. Ett praktiskt exempel på hur detta kan förverkligas är att involvera personalavdelningen i det interna varumärkesarbetet, för att ge personalen en djupare förståelse för varumärket samt hur de är en del i skapandet varumärket och hur de påverkar det. Det är först när personalen är införstådd i varumärket och dess varumärkeslöfte som de verkliga fördelarna med varumärkesarbetet syns (Aurand m.fl., 2005). Foster m.fl. (2010) argumenterar för ett liknande tillvägagångssätt där han menar att varumärket, som är ett resultat av organisationens kultur och identitet, bör finnas med som ett ramverk för både det interna varumärkesarbetet och varumärket som arbetsgivare. För att internt varumärkesarbete och arbetet med arbetsgivarvarumärket ska kunna koordineras fullt ut krävs ett väldefinierat varumärkesbudskap som organisationen kan bygga sin kommunikation kring oberoende av målgrupp.

### **3.1.3 De anställdas roll i skapandet och förmedlandet av varumärket**

de Chernatony (2002) beskriver de anställda som konsumenter av varumärket på samma sätt som en kund. Vad varumärket står för har därför en inverkan på anställdas och potentiella anställdas uppfattning av organisationen som en bra eller dålig arbetsgivare. Fill (2009) belyser även vikten av de anställdas roll i skapandet av organisationens varumärke, och hur de spelar en viktig roll i det integrerade varumärkesarbetet. Förutom rollen som skapare menar

Karmark (2005) att den anställde även innehar en avgörande roll i att leverera och leva upp till varumärkets värden. Om varje anställd förstår och lever upp till varumärket blir konsumenters uppfattning av varumärket enhetligt i varje möte med organisationens anställda. Rosenbaum-Elliott, Percy och Pervan (2007) menar att personalen har en betydande påverkan på hur organisationen uppfattas externt, då de i mötet med utomstående intressenter formar deras uppfattning om varumärket. Att varumärket är välformulerat och går att knyta till de anställdas arbetsuppgifter blir därför av stor vikt, så att det kan levereras till samtliga intressenter på ett konsekvent sätt (Karmark, 2005). Serviceorganisationer har ett särskilt stort behov av denna förståelse då de anställda genom sitt agerande och direkta kundmöten ständigt levererar varumärkets funktionella (genom utförande av tjänsten) och emotionella löfte (sättet han eller hon levererar tjänsten på) till kunden. Fill (2009) menar att full involvering av de anställda i varumärket kräver, utöver intern information och träning, en kultur som lever upp till varumärkets värden och får anställda att på ett naturligt sätt agera efter varumärkets löften. Anställda som inte delar varumärkets värden kommer ha svårare att förstå dessa, och kan därmed misslyckas att leverera dessa värden i exempelvis ett möte med en kund. Rekrytering baserad på värdekongruens mellan den anställde och varumärket skulle kunna minimera risken för detta (de Chernatony, 2002).

Sammanfattningsvis kan varumärket ses som ett medel för att skapa sammanhållning i organisationen internt, men även som en relationsskapare mellan organisationen och dess yttre intressenter. Anställda är både konsumenter och skapare av varumärket genom deras handlingar och värderingar (Schultz, 2005; de Chernatony, 2002; Mitchell, 2002).

## 3.2 Employer branding

Vi redogör här för vårt teoretiska utgångsläge för begreppet *employer branding*. Tidigare forskning i anknytning till begreppet tas upp och vi presenterar även Mosleys modell ”Employer brand experience framework” där en alternativ syn på arbetsgivarvarumärket föreslås.

### 3.2.1 Employer branding - ett medel för rekrytering

Barrow och Ambler (1996) definierar *employer branding* som ”paketet av funktionella, ekonomiska och psykologiska förmåner som tillhandahålls genom anställning, och som

identifieras med arbetsgivaren” där arbetsgivarvarumärkets huvudsakliga roll är att ”bistå ledningen med ett enhetligt ramverk för att förenkla och fokusera prioriteringar, öka produktiviteten och förbättra rekryteringen”<sup>3</sup>.

Ritson (2002) liknar arbetsgivarvarumärket vid konsumentvarumärket, där ett starkt konsumentvarumärke medför en lägre kostnad per såld vara för organisationen tack vare lägre marknadsföringskostnader. För det andra skapar ett varumärke en relation mellan organisationen och konsumenten som kan komma att påverka konsumenternas utvärdering av organisationen. För det tredje ökar ett starkt varumärke lojaliteten hos konsumenterna, vilket gör dem mindre villiga att byta till ett konkurrerande varumärke. För det fjärde medför ett starkt varumärke att konsumenter är mer villiga att betala ett högre pris jämfört med konkurrenters varor med liknande egenskaper. Dessa fyra konsekvenser av ett starkt varumärke, menar Ritson, kan även appliceras på arbetsgivarvarumärket. En organisation med ett starkt arbetsgivarvarumärke har en mindre kostnadstyngd rekryteringsprocess än konkurrenter, en starkare relation till dess anställda, behåller sina anställda en längre tid och har möjlighet att anställa talang till ett relativt lågt pris jämfört med svagare arbetsgivarvarumärken som måste betala mer för att knyta till sig likvärdig talang.

Parment och Dyhre (2009) förklarar employer branding genom en fem-stepsprocess framtagen av Universum (se modell nedan):

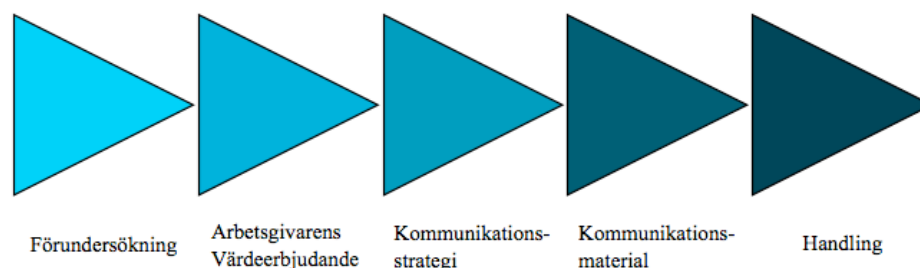
- *Förundersökning*: Organisationen samlar in data om hur arbetsgivaren i nuläget uppfattas internt och externt. Parment och Dyhre (2009) menar att en organisation måste få insikt i vad som gör dem attraktiva hos olika målgrupper för att kunna utveckla sitt arbetsgivarvarumärke.
- *Utveckling av ett värdeerbjudande*: Inom konsumentmarknadsföring används begreppet *Unique Selling Point* (USP) för att beskriva det som gör en produkt unik. Principen är densamma för ett arbetsgivarvarumärke där begreppet *Employer Value Proposition* (EVP) används. I den här studien använder vi begreppet värdeerbjudande. En studie genomförd av Kunerth och Mosley (2011) har visat på att etableringen av ett starkt värdeerbjudande som arbetsgivare kan fungera som riktlinje och styrmedel inte

---

<sup>3</sup> Egen översättning från Barrow och Ambler (1996)

bara för rekrytering av talang, utan även en väg för att motivera och stärka redan existerande anställdas engagemang, motivation och förståelse för organisationens mål, visioner och värden.

- *Utveckling av kommunikationsstrategi:* Val av kommunikationskanaler etableras. Utifrån det formulerade EVP, samt formuleringen av vilka som är rätt målgrupp, kan lämpliga kommunikationskanaler etableras för att nå ut till dessa.
- *Framtagning av kommunikationsmaterial:* Det material som tas fram bör vara i linje med övrig kommunikation inom organisationen. Detta stadiet inkluderar såväl material som att få människor inom organisationen att agera på ett sätt som går i linje med vad organisationen står för, då även människorna i organisationen spelar en viktig roll i leveransen av varumärket.
- *Handling:* Utifrån formulerade strategier och framtagna material bör anställda agera som bärare av varumärket och framföra de mål, visioner och värden som organisationen står för. Detta steg fungerar även som en möjlighet för organisationen att genom sina anställda utvärdera mottagandet av arbetsgivarvarumärket, då anställda som arbetar mot potentiella arbetstagare får chansen att ställa frågor och samla information om vad som anses attraktivt hos en arbetsgivare.



Modell 2. Employer branding-processen, Universum (2009), refererad i Parment och Dyhre (2009, s. 58)

Dessa definitioner ämnar främst förklara *employer branding* som ett medel för att kommunicera mot en bra arbetskraft. Universums modell för *employer branding* är en linjär modell som förklarar hur den praktiska framtagningen av ett kommunikationskoncept kring arbetsgivarvarumärket kan gå till. Bakhaus och Tikoo (2004) menar att *employer branding*

både innehar en intern och en extern funktion där bilden av organisationen som en bra arbetsgivare bör vårdas genom alla kanaler för en enhetlig bild av arbetsgivarvarumärket. Författarna menar på att arbetsgivarvarumärket även bör förankras internt efter att ett varumärkeslöfte formulerats.

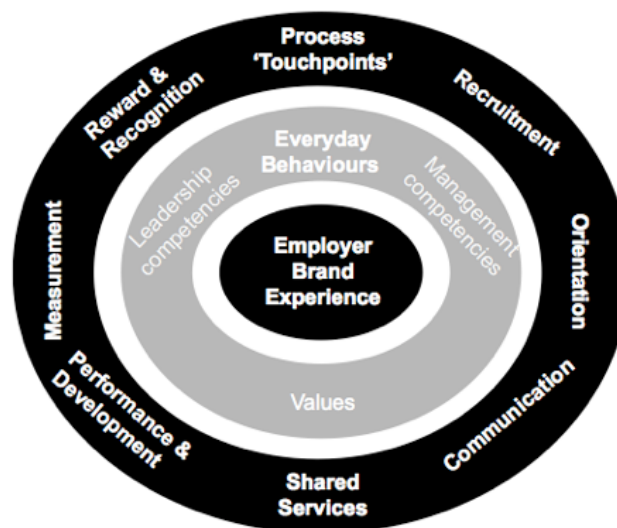
Forskare har tidigare diskuterat *employer branding* och hur dess aktiviteter kan hjälpa organisationer i sina rekryteringar. Backhaus och Tikoo (2004) visar på att ett tydligare budskap om vilka fördelar som erhålls genom anställning ökade antalet kvalificerade ansökningar i en viss organisation med 30 %. Parment och Dyhre (2009) liknar även dagens arbetstagares agerande på arbetsmarknaden med hur konsumenter agerar på konsumentmarknaden, och ser varumärket som ett uttryck av sin egen personlighet.

### **3.2.2 Kritik mot employer branding som kommunikationsmedel vid rekrytering**

Mosley (2007) menar att svagheten i *employer branding* är att fokus idag ofta endast ligger på kommunikation och förmedlingen av varumärkets löften och värderingar till potentiella arbetstagare. Trots Backhaus och Tikoos (2004) mening om *employer branding* som både intern och extern verksamhet menar Mosley (2007) på att *employer branding* i praktiken är begränsat i stor utsträckning till kommunikation vid rekrytering, med syfte att "matcha" organisationens värden med nya rekryter. Denna uppfattning delas av Foster m.fl. (2010) som också menar på att *employer branding* överlag har ett externt fokus. Mosley (2007) menar på att funktionen med *employer branding* inte endast borde vara ett löfte som infrias vid anställning, utan att kontraktet gäller åt båda hållen. Om inte den arbetssökande är upplyst om vad som förväntas av honom eller henne kan denne inte nå upp fullt till de förväntningar som organisationen har, och varumärkets löften kan i sin tur inte uppnås mot kunder och övriga intressenter (Mosley, 2007). Författaren menar också att *employer branding* borde vara mer fokuserat på den anställdes upplevelse av organisationen som arbetsgivare i sin helhet, och att arbetsgivarvarumärket borde fokuseras både internt och externt. I nästkommande avsnitt kommer vi behandla Mosleys koncept av en "anställdas korridor" för att förklara hur organisationer kan arbeta mer integrerat med *employer branding*.

### 3.2.3 De anställdas korridor

För att beskriva den process en anställd går igenom i en organisation lånar Mosley (2007) begreppet konsumentkorridor<sup>4</sup> från Meyer och Schwager (2007). En konsumentkorridor avser sekvensen av beröringspunkter mellan en organisation och dess kunder. Mosley (2007) menar att *employer branding* kan appliceras på denna teori, och att ”korridoren” kan användas som ramverk även för arbetet med arbetsgivarvarumärket. En *anställdas korridor* skulle därför avse sekvensen av beröringspunkter mellan en anställd och organisationen denne arbetar för. Mosleys sekvens av ”beröringspunkter”, till skillnad från det linjära synsättet på *employer branding*, är cykliska snarare än en linjär sekvens av aktiviteter. Mosley menar att rekrytering har en mycket liten del i formandet av en uppfattning av varumärket hos personal, och att andra aktiviteter borde ses som minst lika viktiga då organisationerna vill behålla sin arbetskraft.



Modell 3. Employer Brand Experience Framework, Mosley (2007, s. 131)

Mosleys uppfattning om *employer branding* som begränsad till endast extern kommunikation vid rekrytering ligger till grund för modellen. Mosley menar på att organisationer bör arbeta efter ett mer integrerat tillvägagångssätt där rekrytering bara är en del av arbetet bakom arbetsgivarvarumärket. De beröringspunkter en organisation har med personalen innefattar bland annat även internkommunikation, träning, utvärdering samt system för belöning och erkännande. Mosley menar vidare på att dessa beröringspunkter mellan anställd och

<sup>4</sup> Egen översättning av begreppet ”customer corridor”



organisation bygger på ett internt fungerande system och engagemang från ledning samt väl utformade och förankrade av varumärkets värden. Tillsammans kan dessa skapa en väl fungerande grund för arbetet med arbetsgivarvarumärket.

För att förstå hur internt varumärkesarbete kan påverka arbetsgivarvarumärket anser vi det viktigt att förstå hur arbetsgivarvarumärket formas, i vilka situationer detta sker samt vilka faktorer som påverkar utfallet av arbetsgivarvarumärket i olika möten mellan varumärket, anställda och potentiella anställda. Mosleys (2007) modell anser vi därför kan ligga till grund för vår analys och för en bättre förståelse för hur internt varumärkesarbete kan påverka arbetsgivarvarumärket.

### **3.2.4 Förhållandet mellan organisationsvarumärket och arbetsgivarvarumärket**

I en rapport av Anselmsson och Melin (2009) studeras sambandet mellan en organisations personalarbete och dess varumärkeskapital, det vill säga värdet på organisationens varumärke ur kunders perspektiv i bemärkelsen kundattityder, preferenser, rekommendationsgrad, konsumtionsbeteende, lojalitet och betalningsvilja. Med andra ord hur uppfattningen om en organisation som en bra arbetsgivare kan bidra till att öka kunders värdering av organisationen och deras vilja att göra affärer med denna. Detta samband visade sig stämma i Anselmssons och Melins studie. Ett starkt arbetsgivarvarumärke kan därför ha en inverkan på hur kunder värderar samma organisation. På samma sätt menar Parment och Dyhre (2009) att ett starkt konsumentvarumärke har ett stort inflytande på uppfattningen av varumärket som en bättre eller sämre arbetsgivare. Ett varumärkesorienterat personalarbete visade sig även ha en positiv inverkan på anställdas värdering av organisationens varumärke och de anställdas släktskap med detta (Anselmsson & Melin, 2009).

## **3.3 Internt varumärkesarbete**

Mosley (2007) menar att det interna varumärkesarbetet kan ses som en utveckling av *internal marketing*, som han menar är ämnat att skapa ett kundorienterat beteende hos anställda, samt motivera dem, med syfte att öka kundnöjdhet. Mosley (2007) menar att om anställdas agerande inte bygger på organisationens värden utan att de endast uppfattar sig själva som en kanal mot marknaden kan effekterna av *internal*

*marketing* vara kortsiktiga. *Internal marketing*, menar författaren, är endast kommunikationsfokuserat och kan därför många gånger upplevas som ytligt. Internt varumärkesarbete, menar Mosley (2007), är värdebaserat och syftar till att identifiera och förstärka en gemensam värdegrund, så att de anställda kan agera som sig själva, utifrån organisationens värden. Mosley (2007) menar att internt varumärkesarbete är en bredare aktivitet som inte enbart fokuserar på hur kunder ska uppleva varumärket, utan bygger mer på organisationens övergripande mål och visioner.

### **3.3.1 Internt varumärkesarbete som ett medel för implementering av varumärket internt**

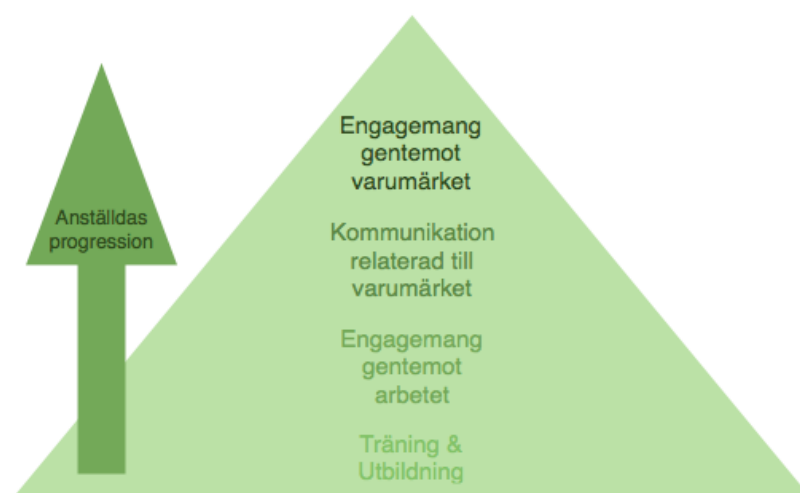
Internt varumärkesarbete har som mål att implementera varumärkets värden för att dessa ska bli förstådda av anställda. Genom en god förståelse och identifiering ska personalen kunna agera efter dessa i varje möte med utomstående intressenter. de Chernatony (2002) menar att internt varumärkesarbete består av möjliggörandet för de anställda att leverera både funktionella och emotionella värden. Funktionella värden avser de aktiviteter som ska tillgodose kunden med de funktionella fördelar som denne lovats i och med konsumtionen av organisationens vara eller tjänst. Emotionella värden avser sättet som dessa fördelar levereras på. Internt varumärkesarbete bygger på organisationers insikt om att medarbetaren är för övriga intressenter varumärket personifierat, och att den anställde på så sätt blir skapare av varumärket i varje möte med dessa. Webster (1992) beskriver internt varumärkesarbete som en fog som binder organisationens medlemmar samman under gemensamma värden, och gör att de förstår organisationens mål och visioner, samt ger dem de tekniska förutsättningarna de behöver för att kunna arbeta mot dessa och leverera varumärkeslöftet.

### **3.3.2 Internt varumärkesarbete – mål, aktiviteter och resultat**

Punjaisri m.fl. (2008) menar att internkommunikation och intern träning är de huvudsakliga aktiviteter genom vilka anställda får den information och den tekniska kunskap som krävs för att de ska förstå och kunna leverera varumärkets löften till övriga intressenter. Internkommunikation avser information rörande organisationens varumärke, men även information rörande organisationens situation på marknaden, kundförvärv och viktiga händelser som berör organisationen i sin helhet. King och Grace (2008) menar på att organisationsrelaterad information i sin helhet ökar anställdas

engagemang gentemot varumärket. Anställda kan, genom att bli informerade om organisationens situation, identifiera sig med organisationen och känna sig mer delaktiga. Författarna har visat att en hög känsla av samhörighet mellan den anställde och organisationen kan ha en positiv verkan på anställdas förståelse för, och dennes vilja att arbeta mot, organisationens mål.

King och Grace (2008) argumenterar för hur anställda i organisationer ska uppnå engagemang mot varumärket och kunna leva upp till dess löften. Detta är viktigt att förstå för att kunna sätta det i perspektiv mot våra valda organisationer samt Mosleys (2007) teori om de anställdas korridor. King och Grace (2008) identifierar tre huvudsakliga kanaler och aktiviteter genom vilka anställda får varumärkesrelaterad information och som håller de anställda samman under en gemensam organisationskultur. De huvudsakliga teman som forskarna kunde identifiera och som höjer engagemanget gentemot organisationens varumärke hos de anställda är teknisk träning, information om marknad/kunder samt informell kommunikation på arbetsplatsen och med kollegor (King & Grace, 2008). I en studie av Punjaisri m.fl. (2008) fann forskarna att internkommunikation och träning är de huvudsakliga aktiviteter genom vilka anställda får den huvudsakliga informationen kring organisationens varumärke. Kings och Graces (2008) studie visade på att anställda som upplever att de fått tillräcklig utbildning som berör deras tekniska kunskaper, samt information rörande organisationens marknadsposition, kunder eller organisatoriska förändringar blir mer engagerade gentemot varumärket. Författarna sammanfattar studien i en modell, ”Employer brand commitment pyramid”, som presenteras nedan.



Modell 4. Employer Brand Commitment Pyramid, anpassad från King och Grace (2008, s. 370)

Genom teknisk kunskap kan anställda bli engagerade gentemot sitt arbete, men för att förstå varumärket och leva upp till detta krävs även varumärkesrelaterad information (King & Grace, 2008).

Steinmetz (2004) pekar ett antal faktorer som bör uppfyllas för effektiv implementering av varumärkets värden internt:

- Arbetet börjar med klara organisatoriska mål och visioner
- Ledningen och chefer bör delta i arbetet så att det interna varumärkesarbetet kan implementeras över hela organisationen
- Information kan förstås av de anställda genom att klargöra för hur värden kan ges liv genom att förvandla dem till handlingar (interna, externa mot kunder, etcetera)
- Det interna varumärkesarbetet bör gå i linje med det externa varumärket
- Interna ambassadörer för varumärket bör utses för effektiv spridning inom organisationen

Jacobs (2003) menar vidare på att ytterligare en faktor för att implementera varumärket internt är att medarbetare ska delta i varumärkesbyggandet. Författaren menar på att personalen både är en god informationskälla för att utvärdera hur varumärket uppfattas både internt och externt, samtidigt som att de är ett väsentligt verktyg för att implementera varumärket i hela organisationen.

### **3.3.3 Autokommunikation – extern kommunikation med intern påverkan**

Autokommunikation beskrivs som en metod för att höja personalens och lednings ego och få dem att arbeta mot gemensamma mål. Heide, Johansson och Simonsson (2005) menar dock att för att autokommunikation ska lyckas, så måste visioner och mål knytas an till aktuella processer och handlingar. Författarna menar att visioner blir meningslösa om dessa inte knyts an till konkreta åtgärder och dagliga aktiviteter genom vilka delmål av visionen uppnås. Självrefererande kommunikation, som autokommunikation även kan kallas, kan därmed innefatta interna åstadkommanden som kommuniceras externt. Det externa budskapet kan fungerande som ett verktyg för extern publicitet, samtidigt som det bidrar till att höja eget och känslan av tillhörighet och stolthet internt (Heide m.fl., 2005). Autokommunikation kan därmed ses som extern kommunikation, men som även har en intern verkan på organisationens medlemmar.

### **3.3.4 Varför intern implementering behövs**

För att beskriva varför internt varumärkesarbete är viktigt i skapandet av ett starkt varumärke gör vi en återkoppling till den inledande delen i teorin (3.1.3), där de anställda beskrivs som både konsumenter, skapare och bärare av varumärket. Heide m.fl. (2005) betonar vikten av visioner som en intern förutsättning för att de anställda ska kunna arbeta mot gemensamma mål och uppfylla varumärkeslöftet. Författarna menar på att Sveriges snabbaste växande organisationer särskiljer sig från konkurrenter genom det faktum att de har en tydlig vision, som förstås internt av personal och ledning, och som samtliga organ i organisationen arbetar mot. En förutsättning för att visionen skall kunna implementeras och förstås är att den är ”kollektivt konstruerad” och ”ägs” av organisationens samtliga medlemmar och intressenter.

## 4. Analys

---

Analysen bygger på fallstudier utförda på Grant Thornton och Swedbank. Vårt empiriska material analyseras utifrån vårt teoretiska ramverk, för att besvara frågeställningarna och därmed uppnå syftet med denna uppsats, att öka förståelsen för hur internt varumärkesarbete kan påverka skapandet av arbetsgivarvarumärket. Våra forskningsfrågor ligger till grund för analysens disposition. Vår första analysdel kommer således undersöka förhållandet mellan arbetsgivarvarumärket och organisationsvarumärket för att se hur dessa är länkade till varandra. I en andra analysdel behandlas sedan de interna aktiviteter som våra organisationer utövar samt målen med dessa aktiviteter. Slutligen analyserar vi resultaten från de två inledande frågeställningarna för att se hur interna varumärkesaktiviteter kan påverka arbetsgivarvarumärket.

### 4.1 Arbetsgivarvarumärket som en del av organisationens varumärke

Denna första analysdel knyter an till vår första forskningsfråga i vår frågeställning och behandlar förhållandena mellan organisationernas varumärke och deras arbetsgivarvarumärke. Vi kommer att betona personalen som både bärare och skapare av varumärket. De anställdas roll som både skapare och mottagare av varumärket i serviceorganisationer är väsentlig i vår fortsatta analys då de även är den centrala målgruppen för både internt varumärkesarbete och arbetsgivarvarumärket.

#### 4.1.1 Ett varumärke, flera mottagare

Vi inleder detta avsnitt med ett enligt oss mycket träffande citat från A. Ringius (personlig kommunikation, 4 maj 2012) på Swedbank:

*Det är klart att det ska vara samma sak (varumärkeslöftet) vi brukar säga att vi är banken för de många medarbetarna. Så vi jobbar med att översätta det till alla.*

A. Ringius resonemang kan knytas till de Chernatony (2002) som menar att ett varumärke bör kunna användas på en universell nivå, vare sig det är mot personal, kunder eller framtidens arbetstagare. Ett varumärke som är för fokuserat mot endast en målgrupp riskerar att tappa intresset från övriga intressenter. En arbetstagare som inte känner att varumärket möter hans eller hennes behov kommer inte se varumärket om en attraktiv arbetsgivare. Parment och Dyhre (2009) menar just att varumärket som man arbetar för har blivit ett varumärke som uttrycker den anställdes personlighet, och att den anställde associerar sig själv och andra till varumärket som de arbetar för. Likaså skulle inte en konsument köpa produkten eller tjänsten av ett företag som denne inte ansåg möter hans eller hennes behov. I broschyren ”Här växer livet” presenteras Swedbanks varumärke genom dess värdegrund, varumärkeslöfte samt hur de ska uppfylla löftet. Där går det att läsa:

*Här växer livet.*

*Här växer pensionen.*

*Här växer företaget.*

[...]

*Här växer nyföretagandet.*

*Här växer sparpengen.*

*Här växer barnen och deras möjligheter.*

[...]

*Här växer affärsidéer.*

*Här växer självförtroendet.*

*Här växer arbeten.*

*Här växer maskinparken.*

*Här växer medarbetarna.*

Swedbanks varumärkeslöfte är riktat mot en stor mängd intressenter och bygger på metaforen ”att växa”. Aaker (2004) menar på att en förutsättning för att kunna arbeta med ett och samma varumärke mot olika intressegrupper är just att det ska kunna användas både i internt och externt syfte. Swedbanks varumärkeslöfte står för växtkraft åt ”alla”. Även Grant Thornton använder metaforen ”att växa” i sitt varumärkeslöfte. *An Instinct for Growth*, som togs fram under 2007 (L. Larsson, personlig kommunikation, 27 april 2012) som ett nytt löfte som skulle stå för växtkraft både hos kunder och anställda. Ett exempel går att läsa i broschyren ”Grant Thorntons Varumärkeslöfte” som togs fram för internt bruk i samband med framtagningen av det nya varumärkeslöftet:

*Vårt nya varumärkeslöfte säger att Grant Thornton kan frigöra kunders potential att växa. Vi hjälper våra kunder att skapa förutsättningar för detta [...] Även vi på Grant Thornton ska frigöra vår potential att växa som företag och i våra egna yrkesroller.*

Precis som hos Swedbank kan det nya varumärkeslöftet ses som en strategi för att nå ut till och bygga ett starkt rykte hos samtliga intressenter. Rosenbaum-Elliot m.fl. (2007) menar på att varumärkets rykte skapas genom alla intressenters uppfattning av varumärket. Exempelvis så har uppfattningen av varumärket som arbetsgivare en påverkan på hur kunders värderar varumärket som konsumentvarumärke. Ett enhetligt och anpassningsbart varumärke till olika intressegrupper skapar alltså ett starkare varumärke och en klarare uppfattning av varumärket hos intressenterna (Anselmsson & Melin, 2009; Parment & Dyhre, 2009).

Mosley (2007) använder sig av begreppet *employee tunnel*, eller ”anställdas tunnel”, för att beskriva den sekvens av beröringspunkter som en anställd har med en organisation genom hela anställningsperioden, men även innan och efter denna. Han menar på att uppfattningen av varumärket som arbetsgivare formas i alla dessa beröringspunkter (se modell 2). Det finns en svårighet i att skilja på olika intressegrupper. En anställd kan även vara kund, och en kund kan likaväl vara en potentiell arbetstagare (Mosley, 2007). Foster m.fl. (2010) illustrerar även de hur de olika intressegrupperna kan förflytta sig mellan olika kategorier av mottagare och hur de därmed blir mottagare för olika aspekter av organisationens varumärke<sup>5</sup>. I och med svårigheten med att skilja dessa grupper åt så faller det sig naturligt att arbetsgivarvarumärket och organisationsvarumärket måste vara nära länkade då intressenter kan byta roll och gå från kund till potentiell arbetstagare och från potentiell arbetstagare till anställd.

Sammanfattningsvis så förmedlar båda organisationerna ett till synes enhetligt varumärke till de olika intressenterna. Precis som respondenterna nämner så finns det ett värde i att förmedla ett och samma budskap i och med att de är länkade till samma organisation och påverkar varandra. Vi anser att uppfattningen av varumärket hos en målgrupp kan ha en påverkan på hur andra målgrupper uppfattar och värderar varumärket. På detta sätt kan arbetsgivarvarumärket, eller uppfattningen om en organisation som arbetsgivare, förstås som en del av organisationens varumärke. Varumärkeslöften som tilltalar och kan förstås av organisationens samtliga intressenter om det så är kunder, medarbetare eller potentiella

---

<sup>5</sup> Se Modell 1



arbetstagare, binder samman organisationens arbetsgivarvarumärke och övergripande varumärke.

#### **4.1.2 Personalen som skapare och bärare av varumärket i serviceorganisationer**

Personalen kan ses som ännu en länk mellan arbetsgivarvarumärket och varumärket. Arbetsgivarvarumärket är länkat till personalen i dess roll att förbättra rekryteringen, hitta rätt medarbetare och på så sätt öka produktiviteten (Barrow & Ambler, 1996). På ett liknande sätt kan personalen ses som en länk till organisationens varumärke genom att de anställda både är konsumenter och skapare av varumärket. A. Ringius (Personlig kommunikation, 4 maj 2012), kommunikationsansvarig på Swedbanks personalavdelning säger följande:

*Så som jag ser på det så är det de medarbetare som möter kunden varje dag som vi måste stötta.  
Det är de som är våra hjältar.*

A. Ringius tankar kan knytas an till de Chernatonys (2002) resonemang om anställdas delaktighet i skapandet av varumärket i serviceorganisationer. Hon menar på att den anställda i mötet med kunden blir varumärket personifierat genom den tjänst de levererar samt genom sättet de gör det på. de Chernatony (2002) talar även om att leverera *funktionella* så väl som *emotionella* värden. A. Ragvald (personlig kommunikation, 4 maj 2012), varumärkeschef på Swedbank, beskriver sin syn på de anställdas påverkan på hur varumärket skapas genom hans medarbetares och hans egna handlingar:

*Med 17000 medarbetare är det väldigt viktigt. Vi bygger varumärket hela tiden. Vi bygger varumärket nu när vi talar med dig. Och det är ett ganska stort antal människor som gör det hela tiden. Och sen att se till att andra saker som tjänster vi erbjuder ligger i linje med övriga aktiviteter. Alla möten, om det så är via telefon, internet, på kontor, där skapar vi varumärket.*

A. Ragvalds kommentar kan knytas an till begreppet ”konsumentkorridor”, som Meyer och Schwager (2007) använder för att beskriva den sekvens av beröringspunkter i vilka konsumenter kommer i kontakt med varumärket och där uppfattningen av varumärket skapas. Mosley (2007) menar att samma princip kan appliceras på arbetsgivarvarumärket, då varje möte med en potentiell arbetstagare formar dennes uppfattning av varumärket som en mer eller mindre bra arbetsgivare. Ett exempel på en sådan situation är vid en rekrytering, då en potentiell arbetstagare kommer i kontakt med organisationen för att utvärdera den som en

potentiell arbetsgivare, Mosley (2007) menar då att rekryteraren skapar den arbetssökandes uppfattning om arbetsgivarvarumärket. På så vis kan de anställda anses vara skapare av både varumärket och arbetsgivarvarumärket. I en diskussion angående hur arbetsgivarvarumärket måste förstås av de anställda, inte minst de som arbetar med rekrytering säger A. Ringius (Personlig kommunikation, 4 maj 2012), kommunikationsansvarig på Swedbanks personalavdelning följande:

*Det värsta som kan hända är att man framställer sig på ett sätt och att det sedan inte stämmer.  
Där vill vi inte hamna.*

Ett lyckat möte i en rekryteringssituation bygger på rekryterarens förståelse för varumärket och att denne agerar utefter detta. Om inte rekryteraren agerar efter, och förstår, vad varumärket står för kan det finnas risk för att den arbetssökande misstolkar varumärket (Mosley, 2007). En rimlig slutsats att dra är därför att om den arbetssökande för med sig denna misstolkning in i organisationen som anställd så kan denne få svårt att finna full förståelse för organisationens varumärke och hur denne ska leva upp till det och föra det vidare. Just att kunna leverera och leva upp till varumärket är något som L. Larsson (personlig kommunikation, 27 april 2012), marknadschef på Grant Thornton talar om. Hon säger att det är marknadsavdelningen som ansvarar för det strategiska kring varumärket, men samtidigt så trycker hon på vikten av förmedlandet av varumärket genom sina medarbetare:

*De är fantastiska budbärare om man tänker på hur många relationer som de faktiskt har där ute.  
Varje individ träffar så många personer, det kan handla om 100 000-tals personer per år. Vi kan göra vad som helst med annonsering och kampanjer men vi kan nog aldrig överträffa våra medarbetares effekt på marknaden.*

Vikten av att de anställda förstår varumärket och kan ”leva varumärket” blir strategiskt viktigt för att organisationen ska kunna leverera och förmedla varumärket till dess intressenter.

Nyckeln till att leva varumärket ligger i relationen mellan den anställda och organisationens varumärke, som skapare och budbärare av detta. Ledningens roll i detta är, precis som L. Larsson säger, att formulera varumärkeslöftet. Varumärkeslöftet måste på så vis vara välformulerat så att det går att knyta till de anställdas arbetsuppgifter, annars finns en risk för olika tolkningar bland de anställda och att varumärket därmed levereras på inkonsekvent vis till kunden (Karmark, 2005). Personalen har en betydande och avgörande roll inom den typen av organisationer som vi valt att undersöka, nämligen

serviceorganisationer. Författarna menar att personalen och deras beteende är den faktor som mest påverkar hur en organisation blir uppfattad och utvärderad av dess kunder (Rosenbaum-Elliott m.fl., 2007).

Sammantaget går länken mellan arbetsgivarvarumärket och organisations varumärke att tolka på olika sätt, men vi ser att de anställda spelar en betydande roll då de både är skapare och budbärare av dessa. Personalen påverkar även arbetsgivarvarumärket genom deltagandet i rekryteringsprocesser. Eftersom personalen är skapare av både organisationsvarumärket och arbetsgivarvarumärket så påverkar de i sin tur vilka typer av arbetssökande som organisationen lockar till sig. Det kan i förlängningen antas påverka vilka medarbetare som faktiskt finns i organisationen. Personalen kan därmed ses som en viktig del i varumärkesbyggandet och vi kommer att se i nästa del hur internt varumärkesbyggande kan ha en påverkan på deras agerande.

## 4.2 Internt varumärkesbyggande i våra organisationer

Denna andra del av analysen knyter an till vår andra forskningsfråga som berör aktiviteterna bakom internt varumärkesbyggande i våra valda organisationer. Målet är här att visa på hur våra studerade organisationer använder sig av internt varumärkesbyggande och vilka mål de har med de olika aktiviteterna. Interna varumärkesaktiviteter är riktade mot organisationens personal och vi kommer här att undersöka hur dessa kan påverka de anställda.

### 4.2.1 Personalutveckling och träning

Den första aktiviteten som vi har valt att fokusera på i det interna varumärkesarbetet är personalutveckling. Detta anser vi, likt Punjaisri m.fl. (2008) vara en av nyckelaktiviteterna i det interna varumärkesarbetet. Författarna menar på att utbildning av personalen är väsentlig för att de anställda ska besitta de kunskaper som krävs för att kunna uppfylla varumärkeslöftet gentemot kunden. de Chernatony (2002) menar att internt varumärkesarbete möjliggör för de anställda att leverera både *funktionella* och *emotionella* värden i möten med utomstående intressenter. Personalutveckling skulle därmed stå för den funktionella, där träning ger de anställda den tekniska kunskap som krävs för att kunna leverera en tjänst som går i linje med varumärkeslöftet. Träning befäster ”vad” den anställde levererar.

Personalutveckling och internutbildning används därmed som ett medel för att uppfylla kundlöftet. Genom att personalen får rätt utbildning och rätt teknisk kunskap så är de också rustade för att bemöta kunden på rätt sätt och spegla varumärket i varje möte med utomstående genom tjänsterna de utför. På Grant Thorntons hemsida lyfter de fram vikten av att träna och utbilda personalen:

*För att kunna ge våra kunder allra bästa service behöver våra medarbetare ständigt utvecklas. Vi måste veta allt nytt som händer inom området så att våra kunder lugnt kan lämna över de ekonomiska frågorna till oss och fokusera på sina affärer. Därför ser vi till att du får den utbildning du vill ha och behöver. (Grant Thornton 2012 [e])*

Det Grant Thornton förespråkar ovan kan knytas an till de Chernatonys (2002) resonemang om den anställde som skapare och förmedlare av varumärket i varje möte med kunder. Vidare menar författaren att träning krävs för att de anställda ska kunna utföra sina tjänster på rätt sätt och för att kundlöftet ska uppfyllas. Om inte personalen besitter den kunskap som krävs för att leverera en tjänst av god kvalitet så finns det risk för att kunder känner sig missnöjda och då har personalen misslyckats med att förmedla varumärkeslöftet. I Grant Thorntons fall kan varumärkeslöftet innebära att få kunden att ”växa” genom bland annat ekonomisk rådgivning och skatterådgivning. I Grant Thorntons årsredovisning 2010/2011 skriver verkställande direktör P. Bodin följande om de anställdas kompetensutveckling:

*I vår typ av verksamhet går ordet kompetens och kvalitet hand i hand och kompetensutveckling är en stor kostnadspost för att kunna säkerställa att vi levererar våra tjänster med bästa möjliga kvalitet.*

P. Bodins citat ovan kan härledas till Punjaisris m.fl. (2008) slutsatser om att intern träning är en av de huvudsakliga aktiviteter genom vilka anställda erhåller den kunskap som krävs för att leverera varumärkeslöftet till kunder och andra intressenter. I Grant Thorntons fall så menar de att personalutveckling är ett värdefullt verktyg för att säkerställa kvaliteten i företagets tjänster, och att det är något som företaget valt att satsa på trots de stora kostnader som kompetensutveckling innebär.

Förutom att se till att personalen bär med sig rätt kunskap för att leverera varumärkeslöftet till kunden så kan personalutveckling ha flera andra mål. Som vi diskuterat tidigare är personalen skapare och bärare av varumärket i varje möte med en utomstående. I en rekryteringssituation skulle därmed träning behövas för att rekryteraren ska ha den kunskap

som krävs för att kunna förmedla varumärket till en potentiell arbetstagare. E. Goldensohn (Personlig kommunikation 27 april 2012), rekryterare på Grant Thornton säger:

*Vi har studentansvariga ute på varje kontor som ansvarar för högskolan/universitetet på den lokala orten. Då kör vi utbildningar för våra studentansvariga för att de ska få samma information och samma förutsättningar. Vi agerar som en sambandscentral för studentansvaret.*

Hos Grant Thornton används därmed även träning för att ge rekryterare och studentansvariga på de lokala kontoren den kunskap som krävs för att leverera Grant Thorntons arbetsgivarvarumärke, i det här fallet till studenter på högskolor och universitet. Genom att involvera de anställda i varumärkesaktiviteter och utbilda och ge dem kunskaperna att förmedla varumärket vidare menar Jacobs (2003) att varumärket även får ett starkare fäste internt. Han menar dessutom på att personal som ständigt kommer i kontakt med utomstående har goda möjligheter att utvärdera hur varumärket uppfattas externt, både som arbetsgivarvarumärke och som konsumentvarumärke.

Ett annat exempel på medel för personalutveckling som vi fann i båda våra undersökta fallorganisationer var mentorskap. A. Ringius (personlig kommunikation, 4 maj 2012), kommunikationsansvarig på Swedbanks personalavdelning, kommenterar deras personalutvecklingsprogram:

*Vi har lagt fram ett program förra året som heter "performance development". Alla chefer ska tillsammans med sina medarbetare, diskutera mål och aktiviteter och utveckling.*

Swedbanks "performance development" beskrivs även på deras hemsida under fliken "Vi erbjuder" och "utvecklingsmöjligheter" (Swedbank, 2012 [c]). Steinmetz (2004) menar att mentorskap kan vara ett effektivt medel för att befästa varumärket internt. Genom individuella samtal med en mentor kan den anställde få den utbildning som denne behöver och vill få. Fredrik Kristiansson (Personlig kommunikation, 14 maj 2012), marknadsansvarig på Grant Thornton i Skåne säger i anknytning till mentorskapet:

*Eldar man på under sina medarbetare och ser till att de trivs och ser till att de får gå utbildningar som de vill gå då har man alla möjligheter att göra karriär. Och det är utvecklingssamtal under resans gång som styr det.*

F. Kristiansson belyser ytterligare vikten av mentorskap där planerna för den personliga utvecklingen etableras. Mentorskap kan involvera chefer i personalens utveckling, något som Steinmetz (2004) menar är ytterligare en faktor för att implementera varumärket internt. Han menar på att ledarskapets deltagande i varumärkesarbetet är väsentligt för att varumärket ska implementeras och få fäste i organisationens alla beståndsdelar.

I våra fallorganisationer fann vi även att utbildning också berör cheferna. A. Ringius (personlig kommunikation, 4 maj 2012) säger följande gällande detta:

*Vi har en hel del chefsutbildningar. Dels har vi en träning nu i juni som alla våra chefer har gått igenom, som handlar om kommunikation, motivation och personal. Där är det mycket kring att vara tydlig och att kommunicera.*

A. Ringius kommentar går att knyta till Steinmetz (2004) ståndpunkt om att chefer bör vara deltagande i det interna varumärkesarbetet. Hon belyser chefernas kommunikativa ledarroll, något som kan tolkas som att cheferna innehar en roll som ”varumärkesambassadörer” vars roll är att samordna och motivera personalen.

För att sammanfatta detta avsnitt kan vi konstatera att intern utbildning av personalen kan vara ett effektivt medel för att ge de anställda den tekniska kunskap de behöver för att leverera varumärkeslöftet till kunden. Utbildning kan även ge anställda den kunskap som krävs för att kunna leverera varumärket till potentiella arbetstagare i exempelvis en rekryteringssituation. I den situationen är det arbetsgivarvarumärket som de levererar. Vi har även sett att utbildning av chefer är en viktig del i att implementera varumärket då de fungerar som kommunikativa samordnare för personalen. I nästa avsnitt kommer vi se till hur varumärkets värden kan implementeras hos organisationens medlemmar.

#### **4.2.2 Implementering av värden hos organisationens medlemmar**

Personalutveckling och träning har enligt de Chernatony (2002) funktionen att ge de anställda de tekniska kunskaper som krävs för att leverera tjänster till utomstående intressenter som går i linje med varumärkets värden. Om träning ses som ett sätt att implementera ”vad” som förväntas av de anställda, kan värden fungera som ett sätt att implementera ”hur” de anställda ska göra detta.

Vid implementering av varumärket i en organisation är det viktigt att det finns en grund att befästa budskapet i. Mål och visioner är en vanlig grund som används för att implementera

varumärket internt, och detta är ett av det interna varumärkesarbetets syfte (Mosley, 2007). Genom att personal får ta del av och blir införstådda i organisationens värdegrund kan de också skapa en vidare förståelse för organisationens mål och vision, då värdegrunden allt som oftast är grundad i detta (Mosley, 2007). A. Ragvald (Personlig kommunikation, 4 maj 2012), varumärkeschef på Swedbank säger i anknytning till detta:

*Vi har ju ett syfte som bank, men sen känner vi att vi måste hämta tillbaka det här med värdeord för du måste få det från huvudet ner i kroppen, och när du får det ner i kroppen så vet du hur du ska agera.*

de Chernatony (2002) menar att internt varumärkesarbete möjliggör de anställdas färdigheter att leverera funktionella och emotionella värden till organisationens intressenter. Detta kan knytas till A. Ragvalds citat ovan, och innebära att värdeord fungerar som ett medel för att befästa emotionella värden. Med andra ord skulle organisationens värden vara i nära anknytning till de dagliga arbetsuppgifterna. F. Kristiansson (Personlig kommunikation 14 maj 2012), marknadsansvarig på Grant Thornton i Skåne, uttalar sig som följande om implementering av organisationens värden:

*Det har predikats, men det har vi ju tagit upp på varje kontorsmöte så det är ju mitt ansvar. Men alla har fått en liten broschyr (Grant Thorntons varumärkeslöfte) om vårt nya varumärke ta läsa igenom sen har jag tagit ut delar av den och tydliggjort.*

Citatet ovan går att knyta till Steinmetz (2004) teori om effektiv implementering av varumärket internt. Han menar att ledning bör delta i arbetet för en effektiv spridning över hela organisationen. F. Kristiansson berättar att implementeringen sker i flera nivåer. Information kommer ofta från Grant Thornton International, till det svenska huvudkontoret i Stockholm, för att sedan distribueras ut på de lokala kontoren. På varje implementeringsnivå ligger ansvaret hos en individ som kan ses som en "varumärkesambassadör" (Steinmetz 2004). Värdena som Grant Thorntons varumärkeslöfte togs fram genom interna undersökningar och workshops och bygger på det som förenar Grant Thornton som organisation (Grant Thorntons varumärkeslöfte, 2012). F. Kristiansson (Personlig kommunikation 14 maj 2012), marknadsansvarig på Grant Thornton i Skåne kommenterar organisationens värden på följande sätt:

*Många av dessa(värdena) har varit med ett bra tag, det har varit små förändringar, men mer förtydligar. Det har blivit knivskarpt och gått mer mot det internationella. Så att alla gör samma sak.*

F. Kristiansson menar att många av de värden som kännetecknar varumärket redan fanns i organisationen innan den nya profilen togs fram, men att det behövdes förtydningar. F. Kristianssons citat kan knytas an till det som Heide m.fl. (2005) argumenterar för, nämligen att tydliga visioner som förstås av organisationens samtliga medlemmar underlättar för anställda i arbetet mot organisationens mål. Författarna belyser vikten av att visionerna förstås och är väl implementerade för att skapa fullständig förståelse för dessa. Organisationens visioner bör vara skapade gemensamt och ”ägas” av organisationens samtliga medlemmar (Heide m.fl., 2005) I Grant Thorntons fall genomfördes workshops i tio länder för att testa kommunikationskoncept och identifiera vilka värdeord som bäst kunde användas för att beskriva vad organisationen står för:

*Testgrupperna bestod av bl.a. nya medarbetare, sådana som jobbat länge, partners, icke-partners, revisorer, konsulter, män & kvinnor, medarbetare från olika kontor. Allt för att få en så bred spridning i åsikter som möjligt. (Grant Thorntons Varumärkeslöfte 2012)*

Grant Thornton var noga med att få en så bred omfattning av åsikter som möjligt för att identifiera hur organisationens medlemmar ser på organisationen och hur medarbetarna identifierade sig med denna. Grant Thorntons ”nya” varumärke har därmed skapats ur olika intressegruppers uppfattningar om vad varumärket står för och skulle därför kunna ses som ”ägda” av organisationens alla medlemmar. Utifrån Heides m.fl. (2005) resonemang om vikten av gemensamma visioner för att kunna identifiera sig med dessa och de Chernatonys (2002) mening om att anställda behöver identifiera sig med varumärket för att kunna agera utefter det i mötet med en kund eller en potentiell arbetstagare i en rekryteringssituation kan vi dra slutsatsen att implementering av värden bör ske i samspel med organisationens alla medlemmar.

Implementering av värden i organisationen stärker varumärkesmedvetandet bland personalen och bidrar till att klargöra organisationens mål och visioner. Detta är viktigt för att personalen ska kunna leverera varumärket vidare till kunder. Vi anser även att den interna implementeringen är av betydelse för att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke, något som vi bygger vidare på i vår tredje analysdel. På Swedbanks hemsida kan vi läsa:



*Avgörande i vår strävan mot en hållbar affärsverksamhet är att våra medarbetare i den dagliga verksamheten omsätter värderingarna i praktisk handling. (Swedbank [a])*

Sammanfattningsvis kan vi se att implementering av värden hos de anställda möjliggör för de anställda att veta ”hur” de ska agera i mötet med olika intressegrupper. I nästa avsnitt kommer vi se hur arbetsmiljön kan fungera som en spegling av dessa värden, och hur värden kan implementeras i anställdas vardagliga aktiviteter.

#### **4.2.3 Arbetsplatsen – En miljö att spegla värdena i**

Utöver att utbilda och knyta personal till organisationens värden har det interna varumärkesarbetet också som mål att skapa och förmedla en öppen och trivsamt kultur som speglar organisationsvärdena. King och Grace (2008) menar på att arbetsmiljön är en av de viktigaste källorna av information för att anställda ska kunna identifiera sig med varumärket och arbeta mot dess mål.

Swedbank har använt sina värderingar, sin vision och sitt syfte som organisation för att skapa sitt kommunikationskoncept, ett koncept som används både internt och externt i organisationen (Årsredovisning, 2010). Ett av de tydligaste exemplen på detta går att hämta ur Swedbanks kommunikationskoncept ”livet under eken”<sup>6</sup>. Reklamfilmen syns i extern media men då den förmedlar och bygger på Swedbanks värderingar ”öppen, enkel och omtänksam” (Swedbanks årsredovisning, 2010) anser vi att den även är en del i att stärka organisationskulturen vilket är kopplat till internt varumärkesarbete. Ett liknande exempel fann vi på Grant Thornton:

*Det jag lyfter fram när jag träffar studenter är vår kultur, atmosfär och känslan som är en del av vårt varumärke. Men för mig är varumärket det som man kanske inte kan ta på utan själv känslan och hur man upplever arbetsplatsen. (E. Goldensohn, personlig kommunikation 27 april 2012)*

Det E. Goldensohn talar om i citatet ovan är hur hon använder sig av känslan av arbetsplatsen, alltså kulturen, som ett medel för att beskriva varumärket. Varumärket kan ses som ett resultat av organisationens kultur och identitet, genom att kulturen och identiteten är det som formar organisationen och organisationen är det formar varumärket (Foster m.fl., 2010). Detta går i

---

<sup>6</sup> Se appendix 3

linje med vad Emilie talar om, att känslan och arbetsplatsen är det som skapar upplevelsen av varumärket. I Swedbanks årsredovisning (2011) belyses deras organisationskulturs beståndsdelar:

*Swedbanks företagskultur bygger på enkelhet, öppenhet och omtanke. Att upprätthålla engagemang, fokus och motivation hos Swedbanks medarbetare grundas på deras förståelse för bankens syfte och värderingar.*

Citatet från Emilie och texten, hämtad från Swedbanks årsredovisning (2011), kan tolkas som ett resultat av internt varumärkesarbete. Det interna varumärkesarbetet har bland annat som uppgift att föga samman organisationens medlemmar med organisationens värden (Mosley, 2007). Om medlemmarna förstår dessa värden får de också lättare att förstå organisationens mål. Organisationen skapar på så sätt en starkare sammanhållning och en väldefinierad kultur som också speglas i sättet de anställda utför sina arbetsuppgifter (Webster, 1992). Grant Thornton visar ett exempel på detta i sin årsredovisning (2010/2011), där Grant Thornton beskrivs som en organisation vilken kännetecknas av ”engagerade individer som jobbar tillsammans för kundens bästa”. De knyter alltså engagemang och sammanhållning till det vardagliga arbetet. Ett medel för att skapa tillhörighet och god sammanhållning är att hålla de anställda informerade om det som rör organisationens verksamhet. L. Larsson, marknadschef på Grant Thornton berättar att de arbetar med att skicka ut informationspaket, innehållandes information om verksamheten. Dessa paket kan innehålla information om hur organisationen presterar, vilka mål som uppfyllts, vad som berör medarbetarna just nu, vilka annonser som finns ute, eventuella regel- och lagändringar med mera. Dessa paket levereras till de anställda ute på de lokala kontoren runt om i Sverige av kontorschefen. Internkommunikation av denna typ, menar Punjaisri m.fl. (2008, s. 414) är en av huvudaktiviteterna i det interna varumärkesarbetet. King och Grace menar vidare (2008) att denna typ av internkommunikation, alltså information rörande organisationen, ökar de anställdas engagemang. Anställda kan, genom att bli informerade om organisationens situation, på ett lättare sätt identifiera sig med organisationen och dess mål och därigenom känna en större delaktighet i organisationen.

En föränderlig arbetsmarknad har påverkat hur organisationer kommunicerar sitt varumärke och sin kultur till intressenter både i och utanför organisationen. Arbetstagare agerar på arbetsmarknaden likt konsumenter agerar på konsumentmarknaden vilket har skapat en högre efterfrågan på flexibla karriärmöjligheter. Detta har i sin tur ändrat förutsättningarna

för det interna varumärkesarbetet, att erbjuda öppna karriärvägar är något som blivit vitalt för organisationer om de vill behålla sina anställda (Parment & Dyhre, 2009). Swedbank har genom en stor intern arbetsmarknad förhållit sig till detta, A. Ringius (Personlig kommunikation, 4 maj 2012), kommunikationsansvarig på Swedbanks personalavdelning, berättar att en av de mest besökta sidorna bland deras anställda är ”lediga jobb”. Hon förklarar vidare att jobbbannonser alltid publiceras internt innan de vänder sig mot externa rekryteringskanaler. På detta sätt möter de efterfrågan på karriärsavancemang som präglar dagens arbetsmarknad, samtidigt som de ökar chanserna att få behålla sina anställda inom organisationen. I den andra organisationen, Grant Thornton, kan vi även se ett internt rekryteringsfokus då vi på deras hemsida kan läsa:

*Ung och sugen på att bli chef - inga problem! Vi har många yngre på chefspositioner inom Grant Thornton. Vi ser inget motstridigt i att gå från att bli revisor, till chef till revisor igen. Vi satsar på utmanade och varierande arbetsuppgifter, personlig utveckling och möjlighet till balans mellan arbetsliv och privatliv. (Grant Thornton, 2012, [d])*

Denna text går att hitta på Grant Thorntons hemsida under fliken ”karriär & utveckling”, den speglar samma budskap som Swedbank. Karriärvägar ser annorlunda ut idag och arbetstagare uttrycker en större vilja av att vara rörlig (Parment & Dyhre, 2009). En intern arbetsmarknad kan ses som en åtgärd till att anpassa sig efter detta. Organisationer öppnar upp för att göra karriär och vara rörlig men samtidigt att man stannar inom organisationen. Detta har blivit ett viktigt budskap att förmedla i den interna kommunikationen.

Vi har plockat ut, kategoriserat och analyserat en rad aktiviteter ur det interna varumärkesarbetet som ligger grund för vår tredje och sista analysdel där vi analyserar hur det interna varumärkesarbetet påverkar arbetsgivarvarumärket. Organisationens personal är i fokus i de interna varumärkesarbetsaktiviteter vilket vi kommit fram till i denna del. Personalen är väsentlig för att organisationen ska ha möjlighet att leva upp till och leverera varumärkeslöftet. Personalutbildning är den aktivitet som bär störst ansvar för att personalen ska besitta den tekniska kunskap som krävs för att leverera tjänster som går i linje med varumärkeslöftet. Vidare så spelar implementering av varumärkeslöftet en betydande roll då den förtydligar ”hur” personalen ska agera i möten med olika intressenter. Implementering av värden sker genom internkommunikation, men också genom implementering av värdena i de vardagliga aktiviteterna och på arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis använder organisationerna sig av intern kommunikation för att skapa en starkare sammanhållning som också bidrar till skapandet av en starkare kultur. Att kommunicera och erbjuda öppna karriärvägar internt har blivit en viktig förutsättning för att behålla personalen. Vi vill visa på hur det interna varumärkesarbetet kan skapa förutsättningar och hjälpa organisationer att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke. Det interna karriärerbjudandet är ett exempel på något som även används vid *employer branding*, som vi analyserar närmare i nästa del av vår analys.

### **4.3 Hur det interna varumärkesarbetet kan påverka arbetsgivarvarumärket**

I Serviceorganisationer står personalen i centrum i skapandet och förmedlandet av organisationens varumärke till utomstående (Rosenbaum-Elliott m.fl., 2007). I utförandet av tjänsterna, i rekryteringssituationer och i informella möten inom organisationen och med utomstående så skapas uppfattningen om varumärket. Våra två inledande analysdelar har även visat på hur interna varumärkesaktiviteter har en påverkan på anställdas tekniska kunskaper att utföra sina arbetsuppgifter och även hur intern kommunikation har en påverkan på hur varumärkets värden implementeras och förstås av personalen. Denna tredje del knyter an till vår tredje forskningsfråga och vi kommer här se till hur internt varumärkesbyggande kan ha en påverkan på arbetsgivarvarumärket och organisationens rykte som arbetsgivare.

#### **4.3.1 Personalutveckling och öppna karriärmöjligheter för ett starkt arbetsgivarvarumärke**

Vi har sett att intern träning och utbildning av personal skapar förutsättningar för dessa att leverera varumärket till kunder och potentiella arbetstagare i alla möten med dessa. Vi har även sett att öppna interna karriärmöjligheter skapar möjligheter för de anställda att utvecklas genom exempelvis utbytesprogram inom koncernen där anställda kan få chansen att arbeta en tid utomlands i en annan del av organisationen. Parment och Dyhre (2009) menar att kommunicera interna karriärmöjligheter i externa kanaler kan locka talang som är benägna att göra karriär och fortsätta utvecklas. F. Kristiansson (Personlig kommunikation, 14 maj 2012), marknadsansvarig i Skåne på Grant Thornton uttalar sig som följande om karriärmöjligheterna inom organisationen:

*På Grant Thornton så finns stora möjligheter att bli partner om man lägger ner arbete. Chanserna är större hos oss än hos andra, för att göra det enkelt. Det är också en grej som har gjort att vi lockat över duktigt folk från de andra.*

F. Kristianssons resonemang stämmer in på Parment och Dyhres (2009) teori om att organisationer med stora utvecklings- och karriärmöjligheter är mer attraktiva som arbetsgivare. Den interna funktionen som innebär utveckling för personalen så att dessa kan uppfylla varumärkeslöftet gentemot kunder, kan även ha en funktion att locka till sig en duktig och karriärsbenägen arbetskraft som värderar möjligheten till vidareutveckling högt hos en potentiell arbetsgivare. Vi har även sett att implementering av varumärkets värden i arbetsplatsen kan höja de anställdas förståelse för och identifiering med dessa värden. Klargörandet av utbildningsmöjligheter och karriärvägar inom organisationen kan höja förtroendet gentemot varumärket som arbetsgivare hos redan existerande anställda då dessa får bekräftelse på att de arbetar för en organisation som står för ”växtkraft”, även för de anställda.

Grant Thornton lanserar under våren 2012 en varumärkeskampanj för att lansera deras nya varumärkeslöfte: ”An Instinct for Growth”. Kampanjen lanseras främst i externa kanaler så som annonser i Dagens Industri, Svenska Dagbladet, Göteborgsposten och Sydsvenskan och spelar på organisationens löfte om att få olika intressegrupper att växa. Ett exempel från kampanjen är: ”Förnuftet säger: det handlar om att få verksamheten att växa. Magkänslan säger: det handlar om att få medarbetarna att växa” (Grant Thornton, 2012 [ff]). Kampanjen kan ses som en form av autokommunikation som riktar sig externt men med syfte att förmedla varumärkeslöftet till kunden om att Grant Thornton får kunderna att växa, samtidigt som kampanjen kan ses som internt riktad då den kan stärka de egna medarbetarnas känsla av att de arbetar i en organisation som får dem att växa (Heide m.fl. 2005), något som även kan tydas ur ett citat från J. Bengtsson (Personlig kommunikation, 27 april 2012) när hon talar om en extern annons som organisationen publicerat:

*Vi hade en annons ute med våra senaste strategiska rekryteringar där vi har personer som kommit från andra organisationer. Då känner man stolthet för att jobba för Grant Thornton och att jobba i ett växande företag [...] Det är jättekul och det är väldiga karriärutvecklingsmöjligheter som kommer i samband med sådan tillväxt.*

J. Bengtssons citat visar på hur externt riktad kommunikation kan ha en påverkan på organisationens anställda. Citatet tyder på att respondenten känner stolthet över att arbeta för

ett växande företag. Vi ser en liknande kampanjen även kan vara riktad mot arbetsmarknaden, då den kan locka personer som har en ambition att utveckla sin kompetens och arbeta i en organisation där det finns möjligheter till personlig utveckling och avancemang i karriären. I ett exempel från Swedbanks hemsida har vi hittat ett mer direkt exempel:

*Har du ambitioner och delar våra värderingar kommer du att hitta många nya utmaningar inom banken.” (Swedbank 2012 [d])*

Citatet ovan är hämtat från fliken ”vi erbjuder” på Swedbanks hemsida och är ett exempel på hur Swedbank använder sig att interna erbjudanden riktade direkt mot utomstående intressenter, potentiellt blivande arbetstagare.

Vidare kan även utbildning av chefer ses som ett medel för att skapa ett starkare arbetsgivarvarumärke. I vår andra analysdel (4.2.3) såg vi att Swedbank såg chefsutbildningar som ett medel för att göra dessa till samordnare av personalen via kommunikation. Mosley (2007) menar i sin modell ”Employer Brand Experience Framework”<sup>7</sup> att chefers och ledares kommunikativa roll är en intern förutsättning för att effektivt kunna samordna och skapa arbetsgivarvarumärket i varje möte med anställda och potentiella arbetstagare. Att chefer får en gedigen utbildning och är väl införstådda i varumärket kan därmed ses som en viktig intern aktivitet för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

En organisation som har insikt i vad som gör dem attraktiva för olika målgrupper, exempelvis potentiella arbetstagare, kan ha ett bättre utgångsläge för att utveckla ett starkt arbetsgivarvarumärke. Något som används för att beskriva och möjligtvis mäta detta är, *Employer Value Proposition* (EVP). En potentiell arbetstagare tittar då på vilka belöningar och förmåner som erbjuds i utbyte för arbetsinsatsen. Ett sådant värdeerbjudande kan ses som en indikator för hur attraktiv en arbetsplats är (Parment & Dyhre, 2009). Som nämnt tidigare så beskrivs dagens arbetsmarknad som föränderlig, och där flexibla karriärvägar och utvecklingsmöjligheter efterfrågas (Parment & Dyhre, 2009). Vi anser att klargörandet av utvecklingsmöjligheter eller karriärmöjligheter inom organisationen kan ses som ett exempel på hur internt varumärkesarbete skulle kunna ha en direkt påverkan på varumärket som arbetsgivare. En karriärbenägen och motiverad arbetstagare skulle därför med fördel se på en organisation där möjligheten till vidareutveckling och stora karriärmöjligheter som en bra arbetsgivare.

---

<sup>7</sup> Se modell 3

### 4.3.2 Ett tydligt kundfokus skapar ett tydligt Arbetsgivarvarumärke

Ett varumärke som förknippas med goda utvecklingsmöjligheter inom organisationen har vi sett kan värderas högre som arbetsgivare ur en arbetssökandes perspektiv. I vårt andra analysavsnitt framgick även implementering av värden som betydelsefullt då anställda kan förstå varumärket och kommunicera detta i möte med intressenter. I detta avsnitt argumenterar vi för att även ett tydligt kundfokus kan få betydelse för arbetsgivarvarumärket. I broschyren ”Grant Thorntons Varumärkeslöfte” kan vi läsa:

*Kundfokuseringen gör det också attraktivt för potentiella medarbetare som brinner för målgruppen att söka sig till företaget.*

Tydliggörandet av varumärkets värden och visioner internt skulle därmed kunna ha, förutom en inverkan på anställdas förmåga att förstå och arbeta efter varumärket, en effekt på organisationens arbetsgivarvarumärke. Ett tydligt kundfokus, som broschyren nämner, skapar ett tydligt arbetsgivarvarumärke då det vänder sig till målgrupper med önskad kompetens. Fredrik Kristiansson (Personlig kommunikation 14 maj 2012), marknadsansvarig på Grant Thornton i Skåne på säger:

*Vi är väldigt klara över vad vi vill. Och det är ju just fokus på ägarledda, entreprenörsdrivna företag. Och det är det jag behöver veta... Men strategin är ju tydlig och det är ju att vi vill växa inom just det där segmentet. Och det är det som jag gillar just att vi vet vad vi vill.*

F. Kristianssons citat är ett exempel på hur tydliga visioner kan skapa goda förutsättningar för medarbetare att identifiera sig med organisationen (Heide m.fl. 2005). I tidigare avsnitt beskrev vi hur Grant Thorntons varumärkeslöfte skapats utifrån anställdas, kunders och övriga intressenters egna uppfattningar om vad varumärket står för. Gemensamma visioner och mål är nödvändiga för att anställda ska kunna identifiera sig med varumärket, arbeta mot samma mål (Heide m.fl., 2005), och för att ha möjlighet att kommunicera varumärkeslöftet mot organisationens intressenter på ett korrekt vis (de Chernatony, 2002).

Ett tydligt mål med vilka som avser organisationens kunder anser vi skulle kunna ha betydelse för hur arbetsgivarvarumärket är positionerat. Har den arbetssökande kunskap om och intresserar sig för ett visst segment av kunder anser vi att de skulle var lockande för denna att söka sig till organisationer med korrelerande intresse. Att tydligt förknippas med en viss

typ av kunder gör att det lättare för organisationen att skraddarsy sin kommunikation kring arbetsgivarvarumärket mot det segment av arbetstagare som intresserar just dem.

### **4.3.3 Lev upp till vad du lovar! – Arbetsplatsen som en återspeglning av arbetsgivarvarumärket**

Som vi såg i vår andra analysdel kan arbetsplatsen och organisationens kultur ses som en återspeglning av varumärkets värden. Förutom att utbilda och knyta personal till organisationens värden så har det interna varumärkesarbetet också som mål att skapa och förmedla en öppen och trivsamt kultur som speglar värdena. Swedbanks värdeord ”öppen, enkel och omtänksam” omsätts flera situationer i personalens vardagliga arbete. ”Öppenhet”, kan ses som förverkligat genom öppen kommunikation och öppna interna karriärvägar, likaså som ”omtänksam” kan ses som återspeglat i organisationens kommunikationskoncept ”Livet under eken”<sup>8</sup>, där de olika karaktärerna som möts under eken återspeglar mångfaldighet under ett gemensamt tak. Parment och Dyhre (2009) menar att löften som inte uppfylls är meningslösa och i värsta fall till och med kontraproduktiva. De menar att ett transparent samhälle där tillgång till information ökar gör att större krav ställs på organisationers förmåga att leva upp till sina löften och de budskap som de förmedlar. Dessutom menar författarna att en ny generation arbetstagare är mer kritisk till reklambudskap och organisationers löften, och att det därmed ställs större krav på att organisationer faktiskt ska leverera vad de lovar. A. Ringius (Personlig kommunikation, 4 maj 2012) på Swedbank säger följande om implementeringen av värdeorden hos de anställda:

*Mer eller mindre varenda medarbetare har genomgått en duschning av [kärnvärdena]. Så nu står vi i startblocken igen och försöker få in detta i organisationen. Inte som i en kampanj, utan att det blir naturligt, en del av organisationen.*

A. Ringius menar att värdeorden också kan bli mål för kritik då dessa inte levts upp till. Hon menar att ”det ofta ställs på sin spets” med värdeord. Hon säger: ”*det där var inte öppet och det där var inte omtänksamt*”. Hon menar att värdeorden kan fungera som ett effektivt medel för att implementera vad organisationen ska stå för hos de anställda, men samtidigt att det blir tydligare i de fallen då organisationen misslyckas med att uppfylla dem.

---

<sup>8</sup> Se appendix 3



Det interna varumärkesarbete har som syfte att bland annat implementera organisationens värden bland samtliga medlemmar. Är värdena väl mottagna och förstås så kan det också leda till en ökad identifiering och samhörighet med organisationen (Webster, 1992), som vi tidigare har diskuterat i vår andra analysdel. King och Grace (2008) argumenterar dessutom för att en organisation med god samhörighet uppfattas som en trivsamt arbetsplats av utomstående.

En slutsats som vi kan dra ur detta är att ett väl utfört internt varumärkesarbete där organisationens värden blir väl implementerade bland organisationens medlemmar leder till en positiv uppfattning av organisationen som arbetsgivare. Det skulle tyda på att implementering av värden på arbetsplatsen, i de vardagliga aktiviteterna, skulle kunna ha en påverkan på ryktet om en organisation som arbetsgivare. Dessutom menar Mosley (2007) i sin modell "Employer Brand Experience Framework"<sup>9</sup> att väl implementerade och införstådda värden hos organisationens alla medlemmar är en förutsättning för att dessa ska kunna förmedlas i varje möte med potentiella och existerande anställda. Heide m.fl. (2005) menar även att dessa värden borde vara kopplade till beteenden och aktiviteter på arbetsplatsen för att dessa ska kunna förstås och implementeras fullt ut. Vi ser därför att implementering av värden i de vardagliga aktiviteterna på arbetsplatsen kan bidra till bättre förståelse för dessa hos de anställda, och att detta i förlängningen kan leda till att de anställda agerar efter dessa, och förmedlar de vidare, i varje möte med potentiella arbetstagare.

---

<sup>9</sup> Se Modell 3

## 5. Slutsatser och diskussion

---

Ur ett organisationsperspektiv har vår studie syftat till att öka förståelsen kring begreppen *employer branding* och internt varumärkesarbete samt hur dessa begrepp förhåller sig till varandra. Mer specifikt har vi ämnat undersöka hur internt varumärkesarbete kan ha en påverkan på arbetsgivarvarumärket. Internt varumärkesarbete har tidigare setts som ett strategiskt verktyg för att få anställda att på ett effektivt sätt leverera varumärkeslöftet till konsumenter. Hur internt varumärkesarbete kan påverka arbetet med arbetsgivarvarumärket är som vi tidigare belyst ett utforskat område. Vi har utifrån ett organisationsperspektiv genomfört två fallstudier på två stora serviceorganisationer med erkänt starka arbetsgivarvarumärken. Vi har inte ämnat ta fram en modell som beskriver hur organisationer bör arbeta med internt varumärkesarbete med syfte att stärka *employer branding*, utan har istället ämnat identifiera möjliga länkar kring hur internt varumärkesarbete kan påverka arbetsgivarvarumärket.

### 5.1 Resultat

Utifrån vår analys har studien mynnat ut i ett antal resultat som skulle kunna anses belysa hur det interna varumärkesarbetet kan påverka arbetsgivarvarumärket. Personalutveckling och öppna karriärvägar var det första vi identifierade. Genom att erbjuda, och effektivt kommunicera, vilka möjligheter till karriär och utveckling som finns inom organisationen kan varumärkets anseende som arbetsgivare höjas. Att göra karriär är högt skattat hos dagens arbetstagare, därav är möjligheten till personlig utveckling och avancemang inom en organisation något som efterfrågas och som anses viktigt i valet av arbetsgivare. Träning och utvecklingsmöjligheter är ett kännetecknande drag för starka arbetsgivarvarumärken ämnade tilltala en allt mer karriärfokuserad generation arbetstagare. Detta är något vi kunnat belysa i våra fallstudier där organisationerna framställde utveckling av personal som en av deras viktigaste strategiska aktiviteter. Vi har även sett att möjligheten till personlig utveckling och karriäravancemang kan ha en positiv inverkan på anställdas värdering av organisationen och vilja att stanna kvar inom denna. Den interna aktiviteten som är att träna personal kan därmed

även ha en positiv inverkan på arbetsgivarvarumärket om dessa möjligheter kommuniceras effektivt såväl internt som externt. Vi har även funnit bevis för att chefsutbildningar är ett viktigt strategiskt verktyg då dessa fungerar som varumärkesambassadörer och deltar i implementeringen av varumärkets värden i organisationen.

Våra fallstudier tyder även på att arbetsgivarvarumärket skulle kunna påverkas av anställdas uppfattning av arbetsmiljön. Om arbetsplatsen inte motsvarar vad organisationen utlovar sig för att vara skulle arbetsgivarvarumärket kunna komma till skada. I en allt mer transparent värld är information lättillgänglig för alla vilket ställer högre krav på organisationers autenticitet i deras löften. Därför argumenterar vi för att arbetsmiljön bör präglas av organisationens värdeord och dessa bör förmedlas både i kommunikation men även vara kopplade till vardagliga aktiviteter. I våra fallstudier kunde vi finna belägg för detta genom bland annat regelbunden kommunikation rörande organisationens framgångar, position på marknaden etcetera, som ett viktigt medel för att hålla personalen uppdaterad och informerad. Denna typ av kommunikation kan ha en positiv verkan på anställdas känsla av tillhörighet gentemot varumärket. Vi har även kunnat se att tydligt formulerade mål, visioner och kundfokus kan bidra till att skapa ett tydligare arbetsgivarvarumärke med egenskap att attrahera en arbetskraft som hyser ett specifikt intresse för just den typ av verksamhet som varumärket står för.

Mosleys (2007, s.131) modell ”Employer brand experience framework” (se 3.2.3) antyder att ledningens och chefers deltagande i varumärkesarbetet, samt en god implementering av varumärkets värden genom hela organisationen, är en av förutsättningarna för att arbetsgivarvarumärket ska kunna förmedlas i de olika beröringspunkterna mellan organisationen, anställda och potentiella arbetstagare. Internt varumärkesarbete skulle därmed kunna ses, utifrån denna teori, som en nyckel till att arbetsgivarvarumärket förmedlas på ett effektivt sätt i alla möten med anställda och potentiella arbetstagare.

Varumärkets värden är ofta kopplade till organisationens övergripande mål och visioner, vilket även understryker arbetsgivarvarumärkets nära koppling till organisationsvarumärket i våra fallorganisationer. I serviceorganisationer blir personalens roll som skapare av varumärket desto tydligare då de i alla möten med utomstående skapar och förmedlar varumärket genom deras handlingar och genom tjänsterna de levererar. De interna varumärkesaktiviteterna ger personalen de verktyg de behöver för att leverera både funktionella och emotionella värden till utomstående, vilket ytterligare belyser behovet av effektiv kommunikation kring organisationens värden.

## 5.2 Praktiska och teoretiska implikationer

Våra resultat visar på att internt varumärkesarbete kan ha en påverkan på organisationers arbetsgivarvarumärken. I praktiken kan våra resultat bidra till att belysa vikten av ett närmare samarbete mellan personalavdelningar och marknadsavdelningar som vill stärka sitt arbetsgivarvarumärke och befästa det internt såväl som externt. Vi ser även att vår studie bidragit till en bredare teoretisk förståelse för begreppen *employer branding* och internt varumärkesarbete och hur varumärket som arbetsgivare kan byggas även med interna medel och inte endast genom extern marknadsföring för att locka till sig talang. Vi ser framför allt att stora serviceorganisationer som verkar på konkurrensutsatta arbetsmarknader kan ha användning av våra resultat då dessa kan dra nytta av personalens breda exponering mot olika intressegrupper samt deras professionella och privata sociala nätverk för att sprida arbetsgivarvarumärket.

## 5.3 Slutdiskussion och förslag till vidare forskning

Vår studie är begränsad i den mån att vi endast undersöker en viss typ av organisation som visserligen verkar inom två olika verksamhetsområden, men som båda är stora serviceorganisationer och som verkar i en konkurrensutsatt miljö, både vad gäller kunder och arbetskraft. Resultatens generaliserbarhet kan också ifrågasättas då vi utgått från vår egna subjektiva tolkning av materialet. Vi har heller inte identifierat vilka delar av det interna varumärkesarbetet som har störst påverkan på arbetsgivarvarumärket. Däremot kan vår studie ses som en förstudie till mer omfattande forskning inom området.

För att fullt ut förstå hur internt varumärkesarbete kan påverka arbetsgivarvarumärket skulle vår studie med fördel kunna kompletteras med kvalitativa studier ur ett mottagarperspektiv. Dessutom ser vi att kvantitativa studier med fördel skulle kunna användas för att undersöka hur internt varumärkesarbete påverkar de anställdas beteenden i form av rekommendationsbenägenhet, förståelse för varumärket och agerande efter detta. Vi anser att vidare forskning inom detta aktuella och spännande forskningsfält kan bidra till organisationers kunskap om hur en konkurrenskraftig arbetskraft kan attraheras och behållas i *the war of talent*.

# Referenser

---

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, vol. 3, s. 185-206.

American Marketing Association (AMA). Hämtad 11.04.2012 från:  
[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)

Anselmsson, J. & Melin, F. (red.) (2009). Personalen Stärker Varumärket, *Framgångsrika Friska Företag (3F)*, Stockholm: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

Aurand, T. W., Gorchels, L. & Bishop, T. R. (2005). Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-functional Brand Message Synergy, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14, Nr 3, s. 163-169.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, Vol. 9, Nr 5, s. 501-517.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Baruch, Y. (2004). Transforming Career: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives, *Career Development International*, Vol. 9, Nr 1, s. 58-73.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Uppl. 2). Malmö: Liber.

Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Cornelissen, J. P. (2003). Change, Continuity and Progress: the Concept of Integrated Marketing Communications and Marketing Communications Practice, *Journal of Strategic Marketing*, december 2003, s. 217-234.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 39, Nr 1, s. 5-23.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2010). *Metodpraktikan: Konsten Att Studera Samhälle, Individ och Marknad*, (Uppl. 3). Vällingby: Norstedts Juridik.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk Kommunikation* (Uppl.1:3). Malmö: Liber.

Företagsbarometern, 2012. Hämtade 14.05.2012 från:  
<http://www.universumglobal.com/foretagsbarometern2012>

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, Nr 6, s. 401–409.

Gapp, R. & Merrilees, B. (2006). Important Factors to Consider When Using Internal Branding as a Management Strategy: A Healthcare Study, *Journal of Brand Management*, Nr 14, s. 162 – 176.

Grant Thornton, 2012. Hämtade 10.05.2012 från:

[a] *Att arbeta hos oss*: <http://www.grantthornton.se/Karriar/Student/Att-arbeta-hos-oss/>

[b] *Grant Thornton International*:

<http://www.grantthornton.se/Om-oss/Grant-Thornton-International/>

[c] *Intern utbildning*: <http://www.grantthornton.se/Karriar/Student/Intern-utbildning/>

[d] *Karriär & Utveckling*:

<http://www.grantthornton.se/Karriar/Student/Karriar--utveckling/>

[e] *Utbildning inom redovisning*:

<http://www.grantthornton.se/Karriar/Student/Intern-utbildning/Utbildning-inom-redovisning/>

[f] *Varumärkeskampanj*: <http://www.grantthornton.se/Om-oss/Vart-varumarkeslofte/Varumarkeskampanj/>

[g] *Vilka vi rekryterar*: <http://www.grantthornton.se/Karriar/Student/Vilka-vi-rekryterar/>

Grant Thorntons (2012) Grant Thorntons Varumärkeslöfte: För Internt Bruk [broschyr].

Grant Thornton Årredovisning 2010/2011, Tillgänglig på:

<http://www.grantthornton.se/Publikationer/Arsredovisning/> (14 maj 2012)

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & Organisation* (Uppl. 1:3). Malmö: Liber.

Jacobs, R. (2003) Turn Employees Into Brand Ambassadors, *ABA Bank Marketing*, april 2003, Vol. 35, Nr 3, s.22.

Karmark, E. (2005). Living the Brand, I Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba F. F. (red.) *Corporate Branding: Purpose/People/Process* (s. 103-124). Gylling, Danmark: Copenhagen Business School Press.

King, C., Grace, D., (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective, *Brand Management*, Vol. 15, Nr 5, s. 358–372.

Kunerth, B., Mosley, B. (2011). Applying Employer Brand Management to Employee Engagement, *Strategic HR Review*, Vol. 10,Nr 3, s. 19-26.

Krell, E. (2006). Branding Together, *HR Magazine*, Vol. 51, Nr 10, s. 48-54.

Meyer, C., Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience, *Harvard Business Review*, februari 2007, s. 117-126.

Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside, *Harvard Business Review*, February 2002, s. 99-105.

Moroko, L. & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands, *Journal of Brand Management*, Vol 16, Nr 3, s. 160-175.

Mosley, W, R. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand, *Journal of brand management*, Vol 15, Nr 2, s. 123–134.

O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J. (2000). Unlocking The Hidden Value In Organizations, *Employment Relations Today*, Sommar 2002, s. 63-80.

Parment, A. & Dyhre A. (2009). *Sustainable Employer Branding*. Malmö: Liber AB.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors, *European Journal of Marketing*, Vol.45, Nr 9, s. 1521-1537.

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

Ritson, M. (2002). Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. Marketing (00253650) 18. Business Source Complete, EBSCOhost (sedd 23 april, 2012).

Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L. & Pervan, S. (2007). *Strategic Brand Management* (Uppl. 2), New York: Oxford University Press.

Schultz, M. (2005). A Cross-Disciplinary Perspective On Corporate Branding, I Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba F. F. (red.) *Corporate Branding: Purpose/People/Process* (s. 23-55). Gylling, Danmark: Copenhagen Business School Press.

Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba F. F. (2005). Corporate Branding – An Evolving Concept, I Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba F. F. (red.) *Corporate Branding: Purpose/People/Process* (s. 9-20). Gylling, Danmark: Copenhagen Business School Press.

Steinmetz, A. (2004). Internal Branding Blueprint, *B to B*, Vol. 89, Nr 10.

Swedbank (2012), Hämtade 14.05.2012 från:

[a] *En attraktiv arbetsplats*:

[http://www.swedbank.se/idc/FinansiellaRapporter/ArsRapport2009/sv/Forvaltningsberattelse/Medarbetare/medarbetare.html?wt\\_query\\_text=en%20attraktiv%20arbetsplats](http://www.swedbank.se/idc/FinansiellaRapporter/ArsRapport2009/sv/Forvaltningsberattelse/Medarbetare/medarbetare.html?wt_query_text=en%20attraktiv%20arbetsplats)

[b] *Fakta om Swedbank*: <http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/index.htm>

[c] *Utvecklingsmöjligheter*: <http://www.swedbank.se/om-swedbank/karriar/vi-erbjuder/utvecklingsmojligheter/index.htm>

[d] *Vi erbjuder*: <http://www.swedbank.se/om-swedbank/karriar/vi-erbjuder/index.htm>

Swedbank (2012). Här Växer Livet [broschyr].

Swedbank Årsredovisning 2010, Tillgänglig på:  
<http://www.swedbank.se/om-swedbank/investor-relations/finansiell-information-och-publikationer/arsredovisning-2010/index.htm> (15 maj 2012).

Swedbank Årsredovisning 2011, Tillgänglig på:  
<http://www.swedbank.se/om-swedbank/investor-relations/finansiell-information-och-publikationer/arsredovisning-2011/index.htm> (15 maj 2012).

Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att Fråga och Att Svara: Samhällsvetenskaplig Metod* (Uppl. 1:1). Malmö: Liber.

Webster, C. (1993). What Kind of Marketing Culture Exists in Your Service Firm?: An Audit, *Journal of Services Marketing*, Vol. 6, Nr 2, s. 54 – 67.

Wooldridge, A. (2006). *The Battle for Brainpower*, Hämtad 11 april 2012 från:  
<http://www.economist.com/node/7961894>



# Appendix

---

## Appendix 1: Intervjuguide

Intervjuguiden har funnits som ett underlag för våra intervjuer. Den har justerats något beroende på respondenterna vi intervjuat. Frågorna är på förhand formulerade och blev inte alltid ställda i samma ordning. Guiden har använts för att försäkra oss om att vi behandlar samma teman så att värdet i analysen förblir högt. Intervjuguiden är baserad på studiens tre huvudsakliga teman som är generellt om varumärkesarbetet, internt varumärkesarbete och arbetsgivarvarumärket.

### Om studien

Vi börjar med att presentera studiens syfte och vår egen bakgrund.

### Om respondenten

Namn och ålder.

Bakgrund.

Tjänst samt roll i organisationen.

Antal år i organisationen.

### Synen på varumärket

Hur skulle du beskriva ert varumärke?

- Vad betyder varumärket för dig och vad förknippar du med det?
- Hur kommuniceras varumärket? Kan du ge några exempel?
- Hur skulle du beskriva varumärkets mottagare?
- Vilka funktioner fyller ert varumärke för er?

Vilken är din roll i arbetet med organisationens varumärke?

- Hur påverkar varumärket ditt vardagliga arbete?
- Vilket ansvar har du för organisationens varumärke?
- Vem har högsta ansvar för varumärkesarbetet i organisationen?

Hur går varumärkesbyggandet till?

- Hur har ert varumärke formulerats?
- Vilka avdelningar i organisationen är inblandade i varumärkesbyggandet?
- Vilka andra personer, avdelningar samarbetar du med?
- Hur ”mäter” ni ert varumärke?

### Employer branding

Hur skulle du beskriva ert varumärke som arbetsgivare?

- Enligt din mening, vad är employer branding?

- Vad erbjuder ni som arbetsgivare?
- Vilka egenskaper skulle du tillskriva ert arbetsgivarvarumärke?

Vad har ni för mål med ert varumärke som arbetsgivare?

- Har ni konkret utsatta mål?
- Vilka visioner finns för ert arbetsgivarvarumärke?

Hur ser arbetet ut med er *employer branding*?

- Hur arbetar du med ert varumärke som arbetsgivare?
- Vilka avdelningar är inblandade i arbetet med varumärket som arbetsgivare?
- Vem bär högsta ansvaret för varumärket som arbetsgivare?
- Vilka kanaler används för att kommunicera ert varumärke som arbetsgivare?
- Kan du ge några exempel?
- Vilka är era målgrupper med ert arbetsgivarvarumärke?
- Hur arbetar ni för att utveckla ert varumärke som arbetsgivare?
- Hur skulle du säga att varumärket som arbetsgivare hör ihop med det övergripande organisationsvarumärket?
- På vilket sätt påverkar er employer branding andra verksamheter? t.ex. rekrytering?

### **Internt varumärkesarbete**

Hur arbetar ni med internt varumärkesarbete?

- Hur skulle du beskriva arbetet med det interna varumärkesarbetet?
- Vilken roll har du i det interna varumärkesarbetet?
- Vilka avdelningar är involverade i det interna varumärkesarbetet?
- Vilka budskap förmedlar ni genom det interna varumärkesarbetet?
- Vilka kanaler använder ni vid det interna varumärkesarbetet?

Vilka funktioner har det interna varumärkesarbetet i organisationen?

- Vilka mål har ni med ert interna varumärkesarbete?
- Hur ser ni om dessa mål uppnåtts?

### **Övriga frågor**

- Vad anser du kännetecknar en bra arbetsgivare?
- Hur ser du på konkurrensen om talang?
- Hur kan organisationer möta ett allt mer konkurrensutsatt arbetsmarknad i framtiden?

### **Avslutande frågor**

Något som du skulle vilja tillägga?

Någon fråga som du anser att vi bör förtydliga?

## Appendix 2: Grant Thornton varumärkeskampanj "An Instinct For Growth"

Revision • Ekonomiservice • Skatt • Rådgivning



**Förnuftet  
säger:  
det handlar  
om att få  
verksamheten  
att växa.**

**Magkänslan  
säger:  
det handlar  
om att få  
medarbetarna  
att växa.**

Affärsbeslut föds sällan ur svart och vitt. Ibland kan erfarenhet och magkänsla leda åt ett helt annat håll än det rationellt uppenbara. Dynamiska entreprenörsföretag vet att det handlar om att hitta en balans mellan förnuft, kunskap och känsla. Det är vad vi på Grant Thornton gör varje dag. Här brinner vi för att få både människor, idéer och företag att växa. Kontakta oss och låt oss tillsammans inleda resan mot tillväxt.

 **Grant Thornton**  
An instinct for growth™

[www.grantthornton.se](http://www.grantthornton.se)

©2012 Grant Thornton International L.L.P. All rights reserved. Grant Thornton International and the member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered independently by member firms. Full disclaimer available on [www.gt.com](http://www.gt.com).

## Appendix 3: Swedbanks kommunikationskoncept "Livet under eken"

