

KANDIDATUPPSATS (41-60 P) I FÖRETAGSEKONOMI
VID INSTITUTIONEN FÖR DATA OCH AFFÄRSVETENSKAP
2007:KF34

**Ledarskapets betydelse för ett
homogent varumärke**
- en studie av två tjänsteföretag

Therese Arvidsjö
Carina Borg
Malin Jonasson

VT 2007



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Förord

Vi vill tacka Marianne Nordmark på Avonis samt Benny Karlsson på Hansen för deras vänlighet att medverka i intervjuer som ligger till grund för uppsatsen.

Vi är tacksamma för den korrekturläsning som nära och kära samt medstudenter bidragit med under tiden som gått.

Slutligen vill vi rikta ett särskilt stort tack till vår handledare Madeleine Boldizar. Hon har under arbetes gång influerat oss med idéer, inspiration samt synpunkter vilket lett fram till det slutliga resultatet.

Göteborg den 21 maj 2007

Therese Arvidsjö

Carina Borg

Malin Jonasson

Svensk titel: Ledarskapet betydelse för ett homogent varumärke – en studie av två tjänsteföretag

Engelsk titel: The significance of leadership when communicating a homogeneous brand – a study of two service companies

Författare: Therese Arvidsjö, Carina Borg och Malin Jonasson

Färdigställd (år): 2007

Handledare: Madeleine Boldizar

Abstract:

The increased competition within the service sector has the implication that the brand plays a more important role for a company's success. In the present the emphasis is on creating a longterm relationship with both the employees and the customer. The employees play a vital role in communicating the company's brand. The leader's part is to create coherent messages that are in line with the company's business idea and visions so that the employees will not develop individual brands.

The purpose of the essay has been to investigate, describe and understand how the leadership affects the employees to communicate a homogeneous brand. To be able to fulfill the purpose we used an abductive method and collected both primary and secondary data. In complement to our theoretical studies of brands, internal marketing and management we have used empirical data from Hansen and Avonis gathered with a rational, idealistic and hermeneutic approach.

Our empirical findings show that the brand, internal marketing and leadership are connected with communication, motivation, delegation and organisational culture. It is through communication and internal marketing activities that the management can motivate the personell to communicate a homogenous brand. The organisational culture reflects the reality in which the employees acts and how well the informal and formal communication works.

We have found that in a service company, where the employees are an important resource, the homogeneous brand plays vital role. To facilitate the external communication of the homogeneous brand the manager must implement and continuously use internal marketing. Furthermore our findings

show that the management must adapt to the situation and focus on human capital to be able to fulfil the needs of the employees.

Keywords: Brand, internal marketing, leadership, service company, employees

Sammanfattning

Den ökade tjänstekonkurrensen har medfört att varumärket fått en allt större betydelse för ett företags framgång. I dagens tjänsteverksamhet handlar det om att skapa långsiktiga relationer med såväl medarbetare som kunder och det är medarbetarna som utgör den vitala rollen vid förmedlandet av varumärket. För ledaren handlar det om att skapa koherenta budskap som väl överensstämmer med företagets affärsidé och vision för att de individuella varumärkena inte skall komma att få en allt för stor betydelse.

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka, beskriva och förstå ledarskapets betydelse, i ett tjänsteföretag, för att personalen skall kommunicera ett homogent varumärke. För att kunna uppfylla syftet skedde en insamling av både primär- och sekundärdata genom en abduktiv metod. För att komplettera teorier om varumärke, intern marknadsföring samt ledarskap har vi med ett rationellt, idealistiskt och hermeneutiskt förhållningssätt genomfört två personliga intervjuer med ledarna i tjänsteföretagen Hansen och Avonis.

Vår empiriska undersökning visade på att sambandet mellan varumärke, intern marknadsföring och ledarskap är kommunikation, motivation, delegering samt organisationskultur. Det är genom kommunikation och intern marknadsföring som ledaren genom olika aktiviteter motiverar sin personal och får den att förmedla ett homogent varumärke. Organisationskulturen är den sociala verklighet i vilken medarbetarna befinner sig samt hur väl den informella samt formella kommunikationen fungerar.

Vi har funnit att ett homogent varumärke är betydelsefullt i ett tjänsteföretag där det är personalen som är den viktigaste resursen. För att få personalen att kommunicera ett homogent varumärke externt bör ledaren implementera och kontinuerligt använda sig av intern marknadsföring. Vidare har vi funnit att ledarskapet bör situationsanpassas samt präglas av ett starkt humanfokus för att på bästa sätt tillgodose medarbetarnas behov.

Nyckelord: Varumärke, intern marknadsföring, ledarskap, tjänsteföretag, personal

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	CENTRALA BEGREPP.....	2
1.2.1	<i>Tjänsteföretag, tjänst & tjänstekvalitet.....</i>	<i>2</i>
1.2.2	<i>Varumärke & Homogent varumärke</i>	<i>4</i>
1.2.3	<i>Intern marknadsföring & Personal.....</i>	<i>4</i>
1.2.4	<i>Ledarskap & motivation</i>	<i>5</i>
1.3	PROBLEMDISKUSSION.....	6
1.4	PROBLEMFÖRMULERING	7
1.5	SYFTE.....	8
1.6	PERSPEKTIV & RELEVANS	8
1.7	AVGRÄNSNING.....	8
2	TEORETISK REFERENSRAM	10
2.1	KOMMUNIKATION	10
2.2	VARUMÄRKE.....	11
2.2.1	<i>Varumärke i tjänstesektorn.....</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Homogent varumärke</i>	<i>14</i>
2.3	INTERN MARKNADSFÖRING	22
2.3.1	<i>Samband mellan traditionell-, interaktiv & intern marknadsföring ..</i>	<i>24</i>
2.3.2	<i>Serviceinriktad organisationsstruktur</i>	<i>26</i>
2.3.3	<i>Interna processer och motivation</i>	<i>27</i>
2.3.4	<i>Interna marknadsaktiviteter.....</i>	<i>31</i>
2.3.5	<i>Intern marknadsföring- en kontinuerlig process</i>	<i>34</i>
2.4	LEDARSKAP.....	35
2.4.1	<i>Ledarskap i serviceföretag.....</i>	<i>35</i>
2.4.2	<i>Ledarskapsteorier</i>	<i>37</i>
2.4.3	<i>Den kommunikative ledaren</i>	<i>44</i>
2.4.4	<i>Organisationskultur.....</i>	<i>45</i>
3	METOD	47
3.1	SYN PÅ KUNSKAP & VETENSKAP	47
3.1.1	<i>Epistemologi</i>	<i>47</i>
3.1.2	<i>Ontologi.....</i>	<i>48</i>
3.2	VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	48
3.3	FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL TEORI & EMPIRI.....	50
3.4	VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD & DATA.....	51
3.4.1	<i>Val av undersökningsansats.....</i>	<i>52</i>
3.5	VAL AV DATAINSAMLINGSMETOD.....	53
3.5.1	<i>Primär- & sekundärdata.....</i>	<i>53</i>
3.5.2	<i>Insamlingsteknik.....</i>	<i>54</i>
3.5.3	<i>Kvalitativ & kvantitativ data.....</i>	<i>55</i>
3.6	URVAL	55

3.6.1	<i>Sannolikhetsurval & icke sannolikhetsurval</i>	55
3.6.2	<i>Urvalets storlek & undersökningens kriterier</i>	56
3.7	UPPSATSENS KVALITET	57
3.7.1	<i>Felkällor</i>	57
3.7.2	<i>Validitet</i>	57
3.7.3	<i>Reliabilitet</i>	58
3.7.4	<i>Kritik mot primärdata</i>	59
3.7.5	<i>Kritik mot sekundärdata</i>	59
4	FÖRETAGSPRESENTATIONER	60
4.1	HANSEN- ETT FÖRETAG INOM KONFERENSRESOR OCH EVENTS	60
4.2	AVONIS- ETT MANAGEMENTKONSULTFÖRETAG	62
5	RESULTAT OCH ANALYS	64
5.1	HANSENS VARUMÄRKE	64
5.2	AVONIS VARUMÄRKE	66
5.3	ANALYS AV HANSENS & AVONIS VARUMÄRKEN	66
5.3.1	<i>Medarbetare & varumärket</i>	68
5.3.2	<i>Ledare & varumärket</i>	69
5.4	HANSENS INTERNA MARKNADSFÖRING	70
5.5	AVONIS INTERNA MARKNADSFÖRING.....	72
5.6	ANALYS AV HANSENS & AVONIS INTERNA MARKNADSFÖRING	73
5.6.1	<i>Syfte & mål</i>	74
5.6.2	<i>Decentralisering</i>	74
5.6.3	<i>Motivation</i>	75
5.6.4	<i>Kommunikation</i>	76
5.6.5	<i>Interna marknadsaktiviteter</i>	76
5.7	HANSENS LEDARSKAP	78
5.8	AVONIS LEDARSKAP	79
5.9	ANALYS AV HANSENS & AVONIS LEDARSKAP	81
5.9.1	<i>Ledarskap i tjänsteföretag</i>	81
5.9.2	<i>Ledarskapsteorier</i>	82
5.9.3	<i>Organisationskultur</i>	84
5.9.4	<i>Översättning</i>	85
5.10	SLUTANALYS.....	85
5.10.1	<i>Hansen</i>	86
5.10.2	<i>Avonis</i>	87
6	SLUTSATS	89
6.1	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	90
7	REFERENSER	91

BILAGA 1 INTERVJUGUIDE

Figurförteckning

Figur 2-1 Varumärkesuppbyggnad utifrån kunden.....	16
Figur 2-2 Varumärkets identitet.....	17
Figur 2-3 Varumärkesuppbyggnad i organisationen.....	19
Figur 2-4 Identitetsprisman	20
Figur 2-5 Den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter.....	24
Figur 2-6 Tre typer av marknadsföring i tjänsteföretag.....	25
Figur 2-7 Serviceinriktad organisationsstruktur	27
Figur 2-8 Maslows behovshierarki	29
Figur 2-9 Service Management Systemet.....	41
Figur 2-10 Firo-modellen	43
Figur 3-1 Den hermeneutiska cirkeln	49
Figur 3-2 Undersökningens omfång och ansats.....	53
Figur 4-1 Hansens organisationsstruktur	61
Figur 4-2 Hansens koncept.....	61
Figur 4-3 Avonis plattform.....	62
Figur 4-4 Avonis organisationsstruktur	63
Figur 5-1 Hansens varumärkestratt.....	64
Figur 5-2 Ledarskapets roller	80
Figur 5-3 Samband för kommunikation av ett homogent varumärke.....	86

1 Inledning

Nedan presenteras bakgrund, problemdiskussion, problemformulering, syfte samt avgränsningar. De första tre rubrikerna ger en förklaring till varför vi valde ämnet för uppsatsen samt vilka problemformuleringar vi ville besvara.

1.1 Bakgrund

Melin (1997) skriver att varumärkets värdeskapande förmåga har lyfts fram mer de senare åren och har därmed blivit en allt viktigare del av företags strategier samt viktigare som konkurrensmedel. Vi anser att konkurrensen blir allt hårdare och företag som inte håller måttet konkurreras snabbt ut. Att inte fokusera på kunden samt att inte kunna erbjuda kunderna en tillfredsställande tjänstekvalitet blir snabbt en dödsdom. En tjänst handlar i grund och botten om relationer och om att sätta kunden i fokus (Grönroos, 2006).

Konjunkturinstitutet presenterade i år en undersökning gällande den privata tjänstenäringen i Sverige, vilken har ökat 700 % mellan fjärde kvartalet år 2003 till fjärde kvartalet år 2006 (www.konj.se, 070418). År 2006 presenterade även Västsvenska industri- och handelskammaren att tjänstesektorn utgjorde 70 % av Sveriges totala BNP (www.handelskammaren.net, 070418). Med växande konkurrens antar vi att det blir svårt för det specifika företaget att sticka ut bland mängden och i fokus hamnar följaktligen företagets varumärke samt de personer som företaget består av. Enligt Melin (1997) är det personalen i ett tjänsteföretag som är det egna varumärkets främsta identitetsbärare. Det finns en risk att den enskilde medarbetaren utvecklar ett individuellt varumärke. Därför betonar författaren att ett företag skall kommunicera ett homogent varumärke internt för att nå ut med en enhetlig bild externt. Eftersom det finns lika många sätt att tolka ett budskap på som det finns individer anser vi att minsta lilla misstolkning från såväl medarbetaren som kunden blir direkt resultatpåverkande. Ett företags vision, affärsidé och varumärke kommer aldrig bli starkare externt än vad det är internt (Dagens industri, 2007). För att företaget skall säkra en position på marknaden menar vi att det handlar om att förmedla en homogen bild utåt, så att kunden känner sig trygg med vad företaget står för.

För att kunna kommunicera ett homogent varumärke antar vi därför att det blir viktigt att ledarskapet fokuserar på intern marknadsföring och sätter kommunikation i fokus. Om inte ens ledarskapet kan kommunicera vad företaget står för kommer heller inte budskapet nå utanför företagets väggar, då det är personalen som befinner sig i sanningens ögonblick med kunden. Melin (1997) menar att det finns ett underliggande behov av intern

marknadsföring gällande kommunikationen av vad varumärket står för i ett tjänsteföretag. Ugglar (2001) följer samma linje och menar att det måste finnas koherens, det vill säga överensstämmelse i företaget om vad varumärket representerar.

Ovanstående resonemang har fångat vårt intresse då konkurrensen inom tjänstesektorn hårdnat till den grad att varje strategiskt beslut blir direkt avgörande för ett företags överlevnad. Bilden av det homogena varumärket skall inte bara vara en vision utan existera i varje medarbetares verklighet.

1.2 Centrala begrepp

Nedan följer en förklaring av de *centrala begrepp* som använts i uppsatsen. Begreppen presenteras för att undvika oklarheter i samband med läsning samt för att påvisa vår ståndpunkt.

1.2.1 Tjänsteföretag, tjänst & tjänstekvalitet

Enligt Grönroos (2006) kan ett tjänsteföretag tillhandahålla både tjänster och produkter. Grönroos definierar en tjänst som:

”... en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal... och som utgör lösningar på kundens problem.”

(Grönroos, 2006, s.58)

När vi skrivit om *tjänsteföretag* syftar vi på företag som enbart tillhandahåller tjänster. Då ordet *tjänst* benämnts menas att tjänsten produceras och konsumeras samtidigt. Kunderna deltar således i produktionen. Vi har sett tjänsten som en process där det centrala värdet skapas genom samverkan mellan köpare och säljare, därav byter tjänsten inte ägare och kan ej hållas i lager. En tjänst kan ofta inkludera dolda tjänster som exempelvis fakturering och dokumentation (Grönroos, 2006). I uppsatsen har det inte varit relevant att undersöka och reda ut begreppet vidare då problemformuleringen inte berörde dolda tjänster.

Arnerup & Edvardsson (1992) skriver att ett strategiskt konkurrensmedel som blir allt viktigare i tjänsteföretag är genomgående kvalitet. Kvalitet är en betydelsefull fråga för företagsledningen och kvalitetsutveckling är en nödvändig och lönsam investering som resulterar i ökad produktivitet, ökad kundfredställelse och förbättrad lönsamhet. För *tjänstekvalitet* antogs år 1990 en internationell standard ISO 9004:2, Quality management and quality

system elements – Guidelines for services, där kvalitet definieras på följande sätt:

”Alla sammantagna egenskaper hos en produkt som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalanden eller underförstådda behov.”

(Arnerup & Edvardsson, 1992, s.96)

Enligt Grönroos (2006) har tjänstekvalitet som den upplevs av kunden två dimensioner, en *teknisk dimension* och en *funktionell dimension*. Den tekniska dimensionen, eller resultatdimensionen som den även kallas, talar om *vad* kunden får och är lättare att bedöma objektivt. Den tekniska kvaliteten hos tjänsteprocessens resultat är en förutsättning för god kvalitet, kvaliteten måste befinna sig på en acceptabel nivå. Den funktionella dimensionen, även kallad processinriktad dimension, berör *hur* kunden får kvaliteten och är en subjektiv upplevelse. Författaren menar att företag kan besegra konkurrenter med bättre service genom att betona den funktionella kvaliteten. Det krävs således både god teknisk kvalitet och god funktionell kvalitet om kunden skall uppleva den *totala tjänstekvaliteten* till belåtenhet.

Enligt Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) får kvalitet inte bli en isolerad aktivitet i det moderna kvalitetstänkandet utan skall återfinnas i företagets samtliga delar och verksamhetsprocesser. Kvalitet bör i ett tjänsteföretag främst relateras till; affärsidén samt de strategiska och operativa målen, till kunderna på marknaden och till medarbetarnas yrkesmässiga uppfattning om vad som skapar kvalitet.

När kvalitet och kvalitetsutveckling förs på tal i ett företag är alla medarbetare nyckelpersoner. Teknik och metoder är nödvändiga i ett företag men det är medarbetarna som skapar kvalitet med hjälp av tekniken och metoderna. (Arnerup & Edvardsson, 1992) Enligt Grönroos (2003) understödjer dålig service och låg kvalitet överflödiga kostnader för både kund och säljare. Genom en förbättring av kvalitet och utveckling av servicenivå nås därmed en vinn-vinn strategi, det vill säga det finansiella resultatet förbättras för såväl säljare som kund.

Då kvalitet är en framgångsfaktor för tjänsteföretag ansåg vi begreppet relevant att beröra. Vi har inte fokuserat på själva tjänstekvaliteten i sig utan mer på vägen för att nå tjänstekvalitet.

1.2.2 Varumärke & Homogent varumärke

Melin (1997) nämner två huvudinriktningar gällande varumärkesforskning; *brand management* och *consumer behaviour*. Brand management utgår från ett internt perspektiv medan consumer behaviour utgår från ett externt perspektiv på varumärken. Om ett företag skall arbeta med sitt interna varumärke kan företaget inte helt bortse ifrån det externa perspektivet. Melin menar att det är betydelsefullt att försöka få insikt om på vilka sätt ett varumärke skapar värde för kunden. Vårt fokus har varit inom inriktningen brand management då ledaren spelat en central roll i uppsatsen. Vi valde dock att inte helt bortse ifrån det externa perspektivet då varumärket i slutändan är skapat för kunden.

Vi anser att ett *varumärke* kan definieras på en mängd olika sätt. Doyle (2002) definierar ett varumärke som ett specifikt namn, en symbol, design eller en kombination av dessa. Enligt Grönroos (2006) är ett varumärke ett specifikt kännetecken som särskiljer en säljares vara eller tjänst från andra säljares.

När vi benämnt varumärken menar vi *kommersiella varumärken* som är kommunicerbara och som används i vinstgenererande syfte. Kommersiella varumärken jämför Urde (1997) med engelskans brand. Anledningen till att vi valt att förklara varumärke är att det i svenska språket ofta uppstår missförstånd då ordet har två betydelser. Vi valde därför att skilja mellan kommersiellt varumärke och juridiskt varumärke. Juridiskt varumärke jämför Urde (1997) med engelskans trademark. Det juridiska varumärket var inte relevant då vi i uppsatsen inte diskuterar varumärkets monetära betydelse utan istället belyser varumärken ur ett producentperspektiv. Vår avsikt var att undersöka ledarskapets betydelse för ett varumärke, därav bortsåg vi helt från det juridiska varumärket, då det centrala är det kommunicerbara varumärket.

Vi har fokuserat på ett tjänsteföretags uniforma syn på ett varumärke samt vikten av enhetlig syn i ett företag där personalen i princip är varumärket. Med *homogent varumärke* menar vi således att hela personalen kommunicerar en enhetlig bild av varumärket såväl innanför som utanför den egna organisationen.

1.2.3 Intern marknadsföring & Personal

Med *intern marknadsföring* ville vi belysa vikten av att först förankra marknadsföringen *internt* bland företagets samtliga medarbetare innan den kommuniceras *externt*. Intern marknadsföring såg vi som en grund för att en homogen bild skall kunna kommuniceras externt och som en kritisk

framgångsfaktor, det vill säga en absolut nödvändighet för överlevnad. Nedan följer en definition av intern marknadsföring.

”Intern marknadsföring är alla aktiviteter som kan genomföras för att skapa de villkor som motiverar medarbetarna till att göra en engagerad och effektiv insats såväl internt som vid kundkontakter.”

(Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 221)

Vi har betraktat intern marknadsföring och dess betydelse för ett homogent varumärke. Melin (1997) menar att för att skapa en extern varumärkeslojalitet hos kunder krävs det en intern varumärkeslojalitet från företagets sida. Aaker (1996) poängterar vikten av intern marknadsföring för att skapa en enhetlig märkesidentitet och skriver att märkesidentiteten ger inriktning, syfte och mening för personalen. Författaren menar att intern marknadsföring är av största vikt för den strategiska varumärkesvisionens associationer, associationer som är ett varumärkes själ och hjärta.

När ordet *personal* benämns menas personalen som ett *kollektiv*. Enligt Alvesson (1989) skriver Berg att hela företagets personalstyrka beaktas och skapar en kollektiv styrka i företaget snarare än en samling individer. Anledningen till valet beror på att fokus i uppsatsen legat på ledarskapets betydelse för en kollektiv bild av varumärket. Således är inte den enskilde individens uppfattning av betydelse. Vi valde att behandla begreppen medarbetare, anställd samt personal synonymt.

1.2.4 Ledarskap & motivation

Då begreppet *ledarskap* benämns, ser vi ledarskapet just som ett begrepp. Vi menar här att vi inte ser till den enskilda ledaren ifråga, utan istället ser ledarskapet som en *påverkande kraft*. Ledarskap handlar om påverkan av föreställningar och känslor (Alvesson, 1992).

Med ledarskap menar vi det *formella ledarskapet*, som även kan ta sig i uttryck av chefskap, och inte det informella. Det informella ledarskapet fann vi inte relevant för uppsatsen eftersom vi ville undersöka hur det formella ledarskapet påverkar personalen.

Ibland görs skillnader mellan chefskap och ledarskap. Chefskap refererar till administrativ styrning och till människors beteende. Ledarskap handlar om påverkan av föreställningar och känslor. (Alvesson, 1992) Det är dock ledarskap som vi har behandlat. Alvesson (1992) skriver att Zeithaml et al. menar att kontroll och styrning av samspelet mellan ett företags personal och

kunder kräver särskilda organisations- och ledarskapsförhållanden. Grönroos (2006) följer samma linje och menar att då service är en mänsklig aktivitet krävs ett helhjärtat engagemang från ledningen. Vi är medvetna om distinktionen mellan chefskap och ledarskap men valde att använda begreppen synonymt då vi funnit att respondenterna i undersökningen likställt begreppen.

Gällande ledarskap har vi inte tagit upp all teori inom området utan fokuserat på motivation och vikten av en enhetlig översättning av företags kärnvärden. *Motivation* definieras enligt Rubenowitz (2004) som behovet av och önskan att sträva mot ett mål. Enligt Angelöw (1991) är motivation en drivkraft för en persons handlingar och kan vara allt ifrån olika behov till önskemål och förväntningar. Motivation var relevant i uppsatsen då vi utgick från att ledarskapets betydelse, för att få personalen att kommunicera ett homogent varumärke, till stor del beror på motivation.

1.3 Problemdiskussion

I bakgrunden beskrivs expansionen av tjänstesektorn och vissa betydelsefulla konsekvenser. Konsekvenser som ökad tjänstekonkurrens samt varumärkets växande betydelse. Vi antar att varumärket får större betydelse då tjänsteutbudet inom samma bransch tenderar att bli mer homogent. Vidare anser vi att anställda därav får en allt viktigare roll i tjänsteföretag då det är personalen som har nära kontakt med kunden och kan skapa det mervärde som gör företaget och varumärket konkurrenskraftigt. Enligt Grönroos (2006) måste en tjänsteorganisation decentraliseras och fördela ansvar samt befogenheter mot och till den kundnära personalen. Vi menar att då ett tjänsteföretag inte har fysiska produkter som stödjer kundernas uppfattning om företagets kvalitet och varumärke är det personalen som blir det essentiella. Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) skriver att tjänsteföretag har mycket personal som är i nära kontakt med kunden, det vill säga en "bred frontlinje". Då samtliga medarbetare är unika individer antar vi att varumärket i ett tjänsteföretag är svårt att kommunicera enhetligt. Därför menar vi att arbetet med intern marknadsföring är av största vikt för att skapa en homogen varumärkesbild. Enligt Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) måste ett företag skapa och utveckla metoder som garanterar att medarbetarna får förmågan och viljan att leverera organisationens budskap samt tjänster med kvalitet.

Vi har utgått från att den bakomliggande kraft som påverkar personalen och styr intern marknadsföring är ledarskapet. Vi menar att en viktig del i aspirationen för en välmående organisation är ledarens förmåga att motivera sin personal. Det är även av stor vikt att ledaren på ett begripligt sätt översätter företagets mål och strategier ner i organisationen till personalen.

Enligt Enbom (2000) skall ledaren våga vara ledare och föredöme samt motivera och engagera personalen. Om översättningen lyckas anser vi att grunden för en enhetlig syn på organisationen befästs hos personalen. Vidare antogs att det är en enhetlig syn som krävs för att personalen skall kommunicera ett homogent varumärke.

Intern marknadsföring antog vi vara nyckeln till framgång *om* ledaren lyckas förmedla dess teorier till praktiskt genomförbara processer. Frågan blev således *hur* ett sådant ledarskap skulle kunna utformas.

1.4 Problemformulering

Som beskrivits i bakgrunden och i problemdiskussionen har personalens betydelse ökat i takt med tjänstesektorns expansion. Därmed har även varumärkets betydelse kommit att spela en allt större roll. Det som i föregående stycken har betonats är just ledarskapets vikt för att styra personalen mot ett homogent varumärke. Utifrån ovanstående formulerade vi följande huvudproblem:

- *Hur bör ledarskapet, i ett tjänsteföretag, utformas så att personalen kommunicerar ett homogent varumärke?*

Då huvudproblemet innefattar flera aspekter valde vi att bryta ned problemet. Vi har valt att belysa delproblemen utifrån följande resonemang:

Nedanstående delproblem utformades då det är personalen i ett tjänsteföretag som i slutändan förmedlar varumärket till kunden. Vi sökte därför efter hur ledarskapet genom bland annat motivation påverkar personalen i ett tjänsteföretag för att få personalen att agera enhetligt och förmedla ett homogent varumärke. Delproblemet lyder därför:

- *Hur bör ledarskapet påverka personalen i ett tjänsteföretag?*

Relevansen i kommande delproblem låg i vår definition av ett tjänsteföretag, det vill säga ett företag som enbart tillhandahåller tjänster. Vi är av åsikten att då ett företag inte kan stödja sig på en produkt blir det essentiellt hur varumärket uppfattas av kunden, då det är kunden som i slutändan avgör kvaliteten på tjänsten. Det blev således intressant att undersöka varför ett homogent varumärke är viktigt i ett tjänsteföretag. Därav utformades delproblemet:

- *Varför är ett homogent varumärke viktigt i ett tjänsteföretag?*

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att *undersöka* och *beskriva* ledarskapets betydelse i ett tjänsteföretag för att personalen skall kommunicera ett homogent varumärke. Vidare vill vi *förstå* ledarskapets betydelse för att få personalen att kommunicera ett homogent varumärke.

1.6 Perspektiv & relevans

Uppsatsen är skriven ur ett *marknadsförings-* och *managementperspektiv* inom företagsekonomi. Perspektiven innebär att vi angripit huvudproblemet med fokus på personal och ledarskapet inom managementperspektivet och tjänsteföretagets varumärke ur marknadsföringsperspektivet. Ledarskapet innebär att fokus är ur producentens synvinkel, och inte ur kundens. Vi kunde dock inte helt bortse från kundens betydelse då varumärket i slutändan just finns till för kunden. Vi fann vårt valda ämne relevant då tidigare undersökningar till stor del fokuserat enbart på personalens betydelse, och inte ledarskapets betydelse, för ett homogent varumärke inom tjänstesektorn.

Avsikten är att uppsatsen kommer att inbringa en ökad förståelse för personer med ledande befattningar i tjänsteföretag som vill skapa ett homogent varumärke. Vidare vill vi öka förståelsen för personer som är intresserade av ämnet samt att uppsatsen skall väcka intresse för vidare undersökning och forskning.

1.7 Avgränsning

Beträffande utförd undersökning har *tidsmässiga, ekonomiska* och *praktiska* faktorer medfört begränsningar. Det innebär att vi har utfört intervjuerna på två tjänsteföretag inom den privata sektorn, verksamma inom två branscher, belägna i Göteborg i Sverige.

Vi valde att endast se varumärket utifrån ett producentperspektiv. Uppsatsens tidsram medförde att vi delvis bortsett från kundens betydelse samt att vi inom ledarskapsteorier valde att enbart fokusera på teorier som framhäver individen. Vidare har vi enbart utgått från ledarens synvinkel gällande ledarskapets betydelse för ett homogent varumärke och inte utifrån medarbetarnas perspektiv.

Valda perspektiv; management och marknadsföring, medförde en avgränsning gällande teori samt en avgränsning gällande tolkningsmöjligheter. Likaledes inom perspektiven har uppsatsens tidsram varit av betydelse. Tidsramen medförde begränsade möjligheter att undersöka varje aspekt inom nämnda problemformuleringar varför vi valde

att fokusera på ledarskapet som en kraft, personalen som ett kollektiv och varumärken ur ett producentperspektiv.

Vi är medvetna om tjänstekvalitetens betydelse som slutprodukt i ett tjänsteföretag men valde, kopplat till uppsatsens problemformulering, att inte behandla begreppet fristående. Tjänstekvaliteten har enbart behandlats som en slutprodukt i processen att skapa ett homogent varumärke.

2 Teoretisk referensram

Under rubriken har fördjupning skett inom områdena varumärke, intern marknadsföring och ledarskap då vi i samband med studier funnit områdena betydelsefulla för problemformuleringen. Gemensamt för områdena är kommunikationens betydelse vilken inleder kapitlet. Området varumärke beskriver varumärket i ett tjänsteföretag, varumärkets uppbyggnad och hur ett homogent varumärke skapas. Intern marknadsföring belyser vikten av att förankring först måste ske internt för att företaget skall bli framgångsrikt externt. Ledarskapet tar upp olika teorier samt betydelsen av en stark organisationskultur.

2.1 Kommunikation

Kommunikation återfinns i samtliga områden i den teoretiska referensramen. Begreppet kan kopplas till såväl varumärke, intern marknadsföring som till ledarskap. Vi antar att kommunikation är *nyckeln* till att förmedla ett homogent budskap.

Enligt Enbom (2000) är kommunikationen både ett *medel* och ett *mål* för ett kvalitetsarbetande företag. Författaren menar att språket är väsentligt både i kontakt med medarbetare men även i kundkontakten. För ett fungerande ledarskap är förmågan att kommunicera en mycket viktig del. För en bra kommunikation krävs det ärlighet och mod men även kunskap om reaktionsmönster hos medarbetarna. Enligt Varey & Lewis (2000) menar Thomson att intern kommunikation är nyckeln för att skapa starka emotionella förbindelser mellan medarbetare och företag. Grönroos (2006) skriver att en av ledningsprocesserna i intern marknadsföring just är kommunikationsstyrning och menar att samtliga medarbetare behöver information för att kunna utträta sina åtaganden. Vallaster & de Chernatony (2005) menar att det finns bevis för att lyckade ledare ständigt och uppreparande kommunicerar budskap till sina anställda gällande företagets varumärke.

Det finns både *vertikal* och *horisontell* kommunikation. Horisontell kommunikation sker vanligen mellan medarbetarna medan vertikal sker nedifrån och upp eller uppifrån och ned i organisationen. Den vanligaste typen av kommunikation är den som går uppifrån och ned i företaget och kommunikationen ofta är fylld av kritik. Den mest effektiva kommunikationen är dock den som präglas av social eller sällskaplig karaktär. (Enbom, 2000)

Grönroos (2006) menar att frånvaro av kommunikation kan förmedla ett riskabelt budskap om företaget, då frånvaron oftast uppfattas negativt. Författaren menar vidare att även negativ information i regel är bättre än ingen information alls.

2.2 Varumärke

Ett varumärke kan definieras på en mängd olika sätt. Keller (2003) definierar ett varumärke som ett namn, en term, en symbol eller design, alternativt en kombination av dem. Meningen med ett varumärke är att identifiera produkter eller tjänster från en eller flera säljare samt att differentiera företaget från dess konkurrenter. Att marknadsföra utifrån varumärken skapar mentala strukturer vilka hjälper kunderna att organisera kunskap om en viss vara eller tjänst. Författaren nämner att varumärken skall skapa värden hos såväl kunder som företaget. Enligt de Chernatony (2006) är ett framgångsrikt varumärke en produkt, tjänst, person eller plats utvidgad på ett sådant sätt att köparen eller användaren får unik och hållbara värden som passar deras önskemål och behov.

Oavsett varumärkets definition har vi kommit i kontakt med olika teorier om varför ett företag skall arbeta med och stärka sitt varumärke. Enligt Uggla (2001a) finns det tre viktiga skäl, från ett företagsperspektiv, till varför ett företag skall arbeta med varumärken; *differentiering*, *produktidentifikation* och *koherens*. *Differentiering* handlar om att särskilja sig ifrån konkurrenterna och därmed bli fri att sätta egna priser. *Differentiering* innebär även *identifikation* och att ett företag bör arbeta aktivt med att skapa mening genom varumärkesidentitet hos produkterna. *Identifikation* förenklar återköp och hjälper till att skapa lojalitet hos företagets kunder. Kunden skall känna igen varumärket och känna sig trygg i vad varumärket innebär kvalitetsmässigt. *Koherens* handlar om att såväl kunder som medarbetare känner igen sig i varumärket vilket innebär att det skall finnas en överrensstämmelse mellan varumärkets identitet och strukturen i företaget (Vallaster & de Chernatony, 2005).

Melin (1997) menar att ett varumärke, utifrån märkesinnehavarens perspektiv, skall tjäna som; *informationsbärare*, *identitetsbärare*, *positioneringsinstrument*, *konkurrensmedel* och *tillväxtgenerator*. Varumärket som *informationsbärare* innebär att varumärket är en utmärkt bärare av information. Med information avses konkreta fakta om företagets produkter eller tjänster och berör till exempel; innehåll, kvalitet och pris. Informationen framförs vanligen med rationella argument. Varumärket som *identitetsbärare* visar på att innehavaren av varumärket har en möjlighet att bygga upp en unik varumärkesidentitet genom marknadsföring. Ofta förmedlas identiteten genom emotionella argument och kan bland annat vara

om produkten eller tjänstens namn och historia. Varumärket som *positioneringsinstrument* handlar om hur ett företag positionerar sig med utgångspunkt från målgruppens behov och med hänsyn till konkurrenternas positioner på marknaden. Varumärket som *konkurrensmedel* är en av de viktigaste funktionerna då det tillåter varumärkesinnehavaren att kommunicera direkt till konsumenten. Varumärket som *tillväxtgenerator* innebär att märkesinnehavare, med en bred bas märkeslojala kunder, uppnått en stabilitet vilket kan bidra till goda försäljningsintäkter.

2.2.1 Varumärke i tjänstesektorn

Tjänstesektorns expansion har medfört att tjänstekonkurrensen ökat samt att tjänsteföretagens varumärken kommit att bli ett av de främsta konkurrensmedlen. Varumärkets växande betydelse beror till stor del på att företag ständigt söker efter *ogripbara faktorer* som är unika att konkurrera med och som kan ge företagen fördelar de inte behöver dela med sig av. Den enda ogripbara faktor som företagen ej behöver dela med sig av men samtidigt kan konkurrera med är deras varumärke. (Shultz et al., 2000) Enligt de Chernatony (1989) skriver Doyle att då tjänster påverkas av företagets kultur samt av utbildningen och motivationen hos de anställda är det svårare att bygga upp och behålla bra tjänster. Doyle menar att tjänsterna således är svårare att kopiera och att tjänster därför är den största framgångsfaktor när det gäller att bygga starka varumärken. Då vi valt att studera varumärken i tjänsteföretag utifrån producentens perspektiv, ställer vi oss frågan om det finns några skillnader mellan ett varumärke som enbart speglar tjänster och ett varumärke som både speglar produkter och tjänster.

Kapferer (2004) skriver att tjänster till skillnad från produkter är immateriella och att det inte finns något specifikt, mer än personalen som utför tjänsterna, att visa upp. Kapferer menar att det för ett tjänsteföretag därför är viktigt att tillföra ett varumärke attribut och slogans som beskriver varumärket. Attributen skall därefter förankras hos organisationens medarbetare och det faktum att medarbetarna är olika individer är enligt Kapferer en stor utmaning eftersom attributen då kommer att uppfattas på olika sätt.

Enligt Keller (2003) är tjänster svårare att marknadsföra utifrån aspekten att de i större utsträckning än varor varierar i kvalitet beroende på vem som utför tjänsten. Ugglar (2004) skriver att det är personalen i ett tjänsteföretag med kundkontakt som har största makten att förvrida eller förbättra ett företags varumärkesstrategi. Ugglar menar att säljare kommer emellan varumärkets identitet och image samt att säljaren kan minska eller öka

överrensställningen mellan de båda. Författaren menar att identitet är det företaget skall stå för medan image är hur företaget uppfattas av kunderna.

Då det är individer som utför tjänster kan det komma att uppstå slitningar i tjänsteföretag gällande varumärkesbilden bland personalen eftersom det finns ett behov hos enskilda individer att bygga egna varumärken. Individuella varumärken kan orsaka problem då den enskilda individens varumärke ofta strider mot organisationens mål och vision. Ett företag måste därför sätta upp en utvecklad varumärkesstruktur för att kunna bidra med en bättre överblick. På så vis kan företaget organisera in individuella varumärken i en attraktiv struktur och utifrån företagets varumärkesperspektiv senare överväga om associationerna mellan individernas varumärken lyfter respektive stjälper helheten. (Uggla, 2001b)

Melin (1997) skriver att det är av stor vikt att ett tjänsteföretag inte blir alltför beroende av specifika individer i samband med den varumärkesuppbyggande processen eftersom det gör företaget extremt sårbart. Melin anser att det är viktigt att ett företag ser till den kontinuerliga kunskapsutvecklingen inom varumärkesområdet och att företagets ledning försöker göra kunskap organisatorisk. Med organisatorisk kunskap avses vanligtvis de förmågor som ingår som en integrerad del i ett företags rutiner, processer och kultur. Författaren skriver vidare att för ett företag skall bli framgångsrikt med sitt varumärke måste företaget utveckla en organisatorisk intelligens som prioriterar och premierar kunskapsutveckling inom varumärkesområdet. För att stimulera kunskapsutveckling måste ett företag därför lägga fokus på organisatorisk inlärning och göra all kunskap i ett företag till öppen kunskap som alla i företaget kan ta till sig, så kallad externalisering.

Utifrån vår förståelse ligger främsta skillnaden, mellan tjänsteföretag och företag som även tillhandahåller produkter och tjänster, i att de individer som utför tjänsterna har stor makt att påverka företagets varumärke såväl positivt som negativt. Om varje individ i ett företag arbetar utifrån sin egna mentala bild av hur ett varumärke ser ut antar vi att den bild företaget verkligen vill förmedla av sitt varumärke snart är borta. De Chernatony (2001) skriver att en av anledningarna till att ett tjänsteföretag misslyckas med sitt varumärke är just att personalen inte kommunicerar ett konsistent meddelande. Därför är en av nyckelfaktorerna till ett lyckat varumärke för ett tjänsteföretag ett bra internt kommunikationssystem. De Chernatony menar att kunden inte enbart ser varumärket utifrån annonserade budskap utan från företaget i stort. Personalen måste därför fullt ut förstå vad varumärket står för. Att få personalen att kommunicera en och samma bild av varumärket kallar vi för att kommunicera ett homogent varumärke. Vi antar att det homogena varumärket till stor del beror på och skapas av

ledarskapet och dess förmåga att internt förmedla kommunikation. Medarbetare söker efter starka ledare för vägledning och starka varumärken karaktäriseras av entusiastiska ledare som passionerat tror på ett antal värderingar (de Chernatony, 2006). Innan vi berör hur kommunikation och ledarskap påverkar det homogena varumärket presenterar vi nedan vad vi menar med ett homogent varumärke samt hur ett homogent varumärke kan byggas upp utifrån olika teorier.

2.2.2 Homogent varumärke

Vi har funnit att flera författare beskriver vikten av att ett företag förmedlar ett koherent budskap om sitt varumärke. De Chernatony (2001) menar att för att ett tjänsteföretag skall lyckas med sitt varumärke är det viktigt att personalen kommunicerar ett konsistent meddelande. Uggla (2001b) skriver att det krävs en välarbetad varumärkesstruktur om ett företag skall lyckas förankra sitt varumärke såväl internt som externt. Kapferer (2004) berättar att de attribut som företaget ålägger sitt varumärke måste förankras väl i organisationen och de Chernatony (2006) menar att det är av största vikt att personalen fullt ut förstår vad varumärket står för.

Enligt Melin (1997) är det interna perspektiv som lägger grunden för hur hög kundens och medarbetarnas märkeslojalitet kommer att bli. Melin menar att för att utveckla en stark varumärkeslojalitet måste företagsledningen ha förmågan att koordinera aktiviteter inom fyra områden; *trademark* management, *identity* management, *image* management och *loyalty* management.

Trademark management innebär att varumärkesägaren skall skydda den icke tidsbegränsade ensamrätt till ett specifikt kännetecken, som en varumärkesregistrering innebär. *Identity* management avser de åtgärder en märkesinnehavare måste genomföra för att behålla varumärkets unika identitet. *Image* management handlar om att upprätthålla ett varumärkes kommersiella status. Här innefattas de åtgärder ett företag måste vidta i syfte att säkerställa att kundernas uppfattningar om varumärket i så hög grad som möjligt stämmer överens med vad företaget vill att varumärket skall stå för. Företaget bör alltså sträva efter en hög kongruens mellan varumärkets image och dess identitet. *Loyalty* management handlar om att förvalta det förtroendekapital som ett etablerat varumärke representerar för konsumenterna. (Melin, 1997)

Vi är av åsikten att arbetet med det homogena varumärket måste börja internt för att sedan kunna återges externt och att det således blir av stor vikt för oss att reda ut hur ett varumärke bör byggas upp. Utifrån

problemformuleringen sker ingen vidare förklaring av begreppet trademark management. Istället kommer vi att undersöka vad tre erkända författare anser om ett varumärkes image, identitet, positionering och lojalitet samt hur begreppen påverkar uppbyggnaden av ett starkt och homogent varumärke.

2.2.2.1 Varumärkesuppbyggnad enligt Keller

Enligt Keller (2003) ligger styrkan i ett varumärke i kundens uppfattning. Utmaningen för en marknadsförare, som vill bygga ett starkt varumärke, är att försäkra sig om att kunden har rätt erfarenheter av tjänsten och varumärket så att de önskade tankarna, känslorna och perceptionerna blir starkt knutna till varumärket. Författaren skriver att det finns fyra steg som ett företag måste genomgå för att skapa ett starkt varumärke; utforma en *varumärkesidentitet*, ett *varumärkesvärde* och *mening*, skapa en *kundrespons* som stämmer överens med identiteten och värdet samt att bygga *varumärkesrelationer*. Summan kallar Keller för ett varumärkes kapital (jämför engelskans Equity).

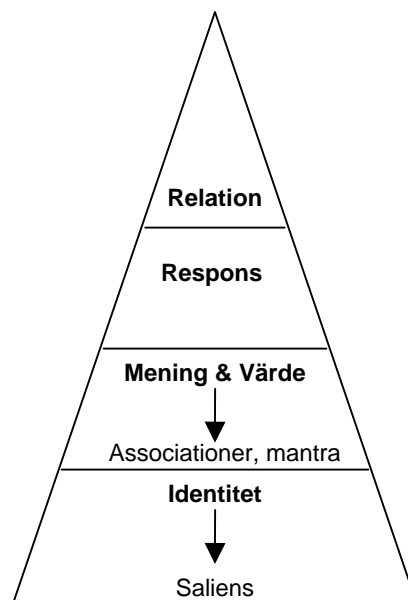
Varumärketsidentiteten handlar om att skapa saliens i varumärket både i och utanför organisationen. Saliens inbegriper hur ofta och hur lätt ett varumärke framträder i olika situationer och omständigheter samt hur situationerna och omständigheterna sammankopplas med varumärket. Medvetenheten beskriver hur väl olika element i varumärket stämmer överens med funktionen och identiteten av varumärkets produkt eller tjänst. (Keller, 2003)

Varumärkets värde och mening innefattar varumärkets presentation och är sammankopplat med hur väl kundens uppfattning om tjänsten överensstämmer med kundens förväntningar. Det handlar om på vilket sätt tjänsten möter kundens funktionella behov. Det är därför viktigt att ett företag skapar och utvecklar varumärkesvärden. Ett varumärkesvärde består av ett antal abstrakta associationer vilka karakteriserar de viktigaste aspekterna eller dimensionerna av ett varumärke. Ett varumärkesvärde kan identifieras som en strukturerad process där det första steget är att skapa en mental karta över varumärket vilket bland annat inbegriper vad kunden skall tänka då kunden ser varumärket. Det andra steget är att skapa ett varumärkesmantra. Ett varumärkesmantra är hjärtat och själen i ett varumärke och ger riktlinjer om vilka kampanjer företaget skall genomföra, vilka tjänster som skall ingå i varumärket och vart varumärket skall säljas. Ett varumärkesmantra ger således ett mentalt filter som utesluter opassande marknadsaktiviteter eller aktiviteter som kan ha negativ effekt hos kundernas tankar om varumärket. Varumärkesmantran är viktiga eftersom medarbetare med kundkontakt kan påverka kundens uppfattning om varumärket. (Keller, 2003)

För att företaget skall kunna förmedla en överensstämmande varumärkesbild menar Keller (2003) att både varumärkesvärdet och varumärkesmantrat skall aktualiseras i medarbetarna så att deras handlingar och dialoger med kunden stödjer varumärkets betydelse. För att möjliggöra aktualiseringen måste företaget, genom intern varumärkesföring, förmedla vad varumärket står för samt vad som förknippas med varumärket till medarbetarna. Enligt Keller bör ett företag vara varumärkesfokuserat istället för produkt- eller tjänstefokuserat. Fokus skall först ligga på varumärket för att sedan passa in tjänster och produkter.

Varumärkets *kundrespons* och *varumärkesrelationer* handlar enligt Keller (2003) om hur kunden utvärderar de föreställningar och aktiviteter kring varumärket, samt de bildliga associationerna, och hur väl överensstämmelse förekommer. Utvärderingen kan således beröra tjänstens kvalitet, trovärdighet, anseende och unikheter. Enligt Keller ingår även kundens känslor och varumärkets resonans i kundens respons och varumärkesrelation. Keller menar att kunden har känslor om varumärket. Resonansen förklarar hur relationen mellan kund och varumärke kommer att bli samt hur väl kundens känslor överensstämmer med varumärket.

Figur 2-1 Varumärkesuppbyggnad utifrån kunden



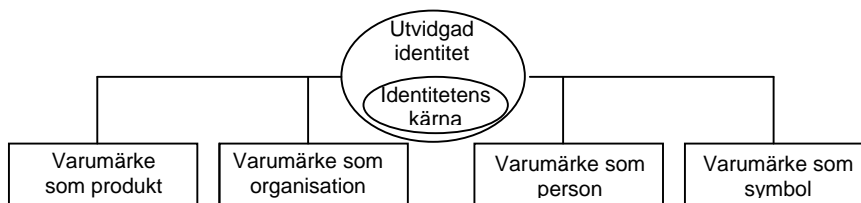
Källa: Omarbetad från Keller, 2003, s. 76

Det är av stor vikt att företaget regelbundet kommunicerar med sina kunder. Dels eftersom kunder uppskattar uppmärksamhet och dels för att företaget kan få en inblick i hur tjänster och varumärke överrensstämmer med varumärkets värde och mantra. (Keller, 2003)

2.2.2.2 Varumärkesuppbyggnad enligt Aaker

För att bygga ett starkt varumärke skriver Aaker (1996) att det är grundläggande att skapa varumärkesidentitet. Varumärkesidentiteten vilar till stor del på organisationen bakom varumärket, på värderingar och kultur, på medarbetarna i organisationen samt på tillgångarna och färdigheterna. Identiteten skall ge riktning, syfte och mening till varumärket. Författaren menar att värderingarna och kulturen kan leda till starka relationer med kunden. Om personalen är medveten om företagets värderingar kommer de att förmedla trovärdighet och överrensstämmelse om vad varumärket står för. Aaker menar att ett varumärke som inkluderar organisatoriska associationer har större chans att representera organisationens mål, värderingar och strategier samt att organisationen har lättare att skapa ett värde hos kunden. Varumärkesidentiteten kan enligt Aaker skapas utifrån fyra perspektiv; varumärket som en *produkt*, varumärket som en *organisation*, varumärket som en *person* och varumärket som en *symbol*.

Figur 2-2 Varumärkets identitet



Källa: omarbetad från Aaker, 1996 s. 79

Varumärket som en *produkt* syftar enligt Aaker (1996) till att varumärketsidentiteten sammankopplas med produktrelaterade associationer; produktens kvalitet, användningsområde, användare och tillverkningsland. Då vi enbart i uppsatsen berör tjänsteföretag kommer varumärke som produkt inte vidare behandlas.

Varumärket som en *organisation* fokuserar på organisatoriska attribut såsom innovationer, kvalitet och omsorg för omgivningen. Attributen skapas inom organisationen och av företagets anställda, kultur och värde. Organisatoriska attribut är mer resistent mot konkurrens än vad de produktrelaterade är, eftersom det är svårt att kopiera människorna i en organisation. Varumärket som en *person* är mer intressant eftersom varumärket då kan anta egenskaper

såsom kompetent, ungdomlig eller intellektuell. Styrkan i identiteten ligger i att kunden kan få uttrycka sin personlighet i varumärket samtidigt som kommunikationen underlättas då personligheten även talar om hur organisationen är. Varumärket som en *symbol* bidrar med sammanhang och struktur till en identitet. Allt som representerar varumärket kan ses som symboler till exempel en metafor, ett visuellt bildspråk eller ett varumärkes kulturarv. (Aaker, 1996)

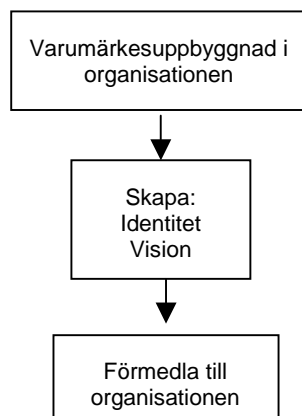
Aaker (1996) skriver att varumärkesidentiteten struktureras utifrån *kärnan* i identiteten och den *utvidgade* identiteten. Kärnan representerar de tidlösa egenskaperna i ett varumärke. Egenskaperna skall vara konstanta även om varumärket introduceras till nya marknader eller om nya tjänster införs. Kärnan i identiteten skall innehålla element som både skapar värde åt varumärket men som även gör varumärket unikt. Kärnan skall vara mer resistent mot förändring än den utvidgade identiteten. Den utvidgade identiteten inkluderar enligt Aaker element som ger struktur och fullständighet åt varumärket. Elementen redogör och förenklar vad varumärket står för. Det kan handla om hur varumärket skall kommuniceras och strategiska element som inkluderar detaljer vilka fulländar bilden av varumärket.

Enligt Aaker (1996) ingår ett varumärkes *image* och *positionering* under varumärkesidentiteten. Skillnaden mellan varumärkets image och identitet är att imagen är passiv och motsvarar företagets förflutna medan identiteten är aktiv och speglar företagets framtid. Ytterligare en skillnad är att imagen kan ses som taktisk medan identiteten är strategisk och ger företaget hållbara framgångsfaktorer. Aaker menar att det är viktigt att det finns en person i ett företag som ansvarar för varumärkesidentiteten. En oklar varumärkesidentitet bidrar till att kommunikationen, såväl i som utanför företaget, skapa oklarheter kring vad varumärket egentligen vill förmedla.

Aaker (1996) anser att ett företag måste skapa en *vision* för varumärket som berättar om varumärkets framtida identitet och roll. Ofta bygger företag upp sina varumärken på tidigare händelser, till exempel på tidigare produkter eller tjänster, vilket medför att varumärkesidentiteten kommer vila på gamla meriter. Aaker menar att om det inte finns en varumärkesvision kommer varumärkesidentiteten över tid att bli oklar. När en varumärkesidentitet och en varumärkesvision har byggts upp bör de förmedlas till organisationen så att en homogen bild om vad varumärket är och står för blir allmänt känd. Arbetet kallas att positionera varumärket och den mest essentiella delen i positioneringen är kommunikation. Aaker definierar varumärkets position som den del av ett varumärkets värde och identitet som aktivt skall kommuniceras till kunden och som visar fördelen med varumärket i förhållande till konkurrentens. Positionering ingår under identitetsbegreppet

och enligt författaren är varumärkets främsta roll att skapa trovärdighet snarare än värde.

Figur 2-3 Varumärkesuppbyggnad i organisationen

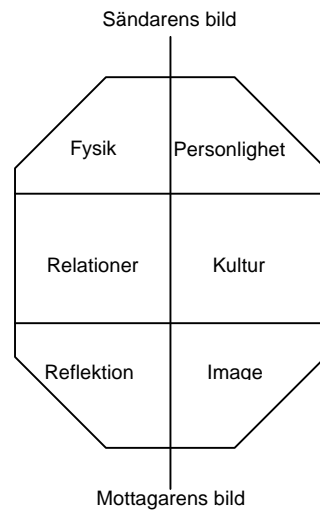


Källa: Omarbetad från Aaker, 1996, s. 340

2.2.2.3 Varumärkesuppbyggnad enligt Kapferer

Kapferer (2004) anser att ett företag bör se sitt varumärke som ett skrivet kontrakt där varumärket skall vara troget sig självt och sin identitet. Författaren skriver att sättet att bygga upp ett varumärke har förändrats på grund av olika faktorer; faktorer såsom ökad globalisering, samt ökad konkurrens. Identiteten innebär att vara sann mot sig själv samt att ha specifika mål som dels skiljer sig från andras mål, dels är resistent mot förändringar. Kapferer menar att hjärtat i varumärkesidentiteten ligger i vilket budskap som kommuniceras samt att ett varumärkes innersta värden skall speglas av varumärkets yttre värden. Kommunikation kan ses från två håll; att sända ut budskap samt att se till att budskapen tas emot. Kapferer skiljer därmed mellan ett varumärkes image och identiteten. Varumärkets image återfinns hos mottagaren och identiteten hos sändaren. Företaget bör främst fokusera på varumärksidentiteten. Företag bör vara medvetna om varumärkets positionering och att syftet med positioneringen är att identifiera samt dra fördelar av hur företaget skiljer sig från andra företag. Kapferer menar att varumärkets position är konkurrentbaserat och ändras med tiden medan identiteten är långvarig, sänder ut koherent information samt är realistisk. Varumärkesidentiteten beskrivs utifrån en identitetsprisma, illustrerat nedan, och bygger på att ett varumärke endast kan existera om det kommuniceras.

Figur 2-4 Identitetsprisman



Källa: Omarbetad från Kapferer, 2004, s. 107

Varumärkesidentitetens *fysik* menar Kapferer (2004) är de framträdande objektiva egenskaper som ett varumärke identifieras med. Det kan innefatta en varas fysiska attribut eller en tjänsts värdeskapande process. Varumärkets *personlighet* definieras som kommunikationen av en vara eller tjänst samt hur tjänsten beskrivs, vilket leder fram till hur varan eller tjänsten hade uppfattats som människa. I prisman är identiteten ansiktet av ett varumärkes personlighet. Att varumärket är en *kultur* innebär att varumärket får sin inspiration från ett antal värderingar. Kapferer menar att ett varumärke är *relationer* och förklarar begreppet genom att ett varumärke bidrar till transaktioner mellan personer vilka på sikt byggs upp till relationer. Varumärket kan även ses som en konsumentens *reflektioner* vilket innebär att ett företag måste styra vilka reflektioner en kund får då kunden ser varumärket. Slutligen skriver författaren att ett varumärke talar till en persons *image* och menar att om ett varumärke överrensstämmer med en persons image kommer tycke uppstå.

2.2.2.4 Det homogena varumärkets uppbyggnad

Utifrån Keller (2003), Aaker (1996) och Kapferer (2004) beskrivs *varumärkesidentiteten*, *vision*, *värde*, *mantra* och *positionering* som grundläggande för att bygga ett starkt varumärke. Författarna är överens om att det krävs *koherenta* och *kontinuerliga budskap* för att lyckas med varumärkesuppbyggnaden. Det är koherensen samt personalens gemensamma förståelse för varumärket som vi menar bildar ett homogent

varumärke. Inledande beskrev vi att ett homogent varumärke först måste byggas internt för att kunna förmedlas externt. Vi antar att det är på företagets ledning homogena varumärket vilar och att det homogena varumärket sedan bör spridas ner till medarbetarna.

Enligt Vallaster & de Chernatony (2005) handlar det just om att se ledarskapet som energin till intern varumärkesuppbyggnad. Författarna menar att för att lyckas bygga ett starkt varumärke internt behöver ledaren en struktur som berättar om hur varumärkets budskap stämmer överens med varandra. Strukturen skall därefter överföras till personalen då det är de som är nyckelpersonerna när det gäller varumärkesidentiteten. Strukturen skall skapa en kultur i företaget som stödjer de anställda att förmedla varumärkesidentiteten och imagen samt bidra till en kommunikation i företaget där de anställda får lov att kritisera hur varumärket kommuniceras externt. Det är ledarens uppgift att se till att de anställda återger varumärkesidentiteten i beteenden gentemot kund. De anställda behöver se och känna ledarens support och den mänskliga kontakten kan aldrig bli överrepresenterad. Författarna menar att det finns bevis för att lyckade ledare ständigt kommunicerar *uppreparande budskap* till medarbetare om varumärkesidentiteten. Kommunikationen handlar såväl om verbal som ickeverbal kommunikation. Den ickeverbala kommunikationen kan vara hur ledaren klär sig, hur ledaren lever varumärkesidentiteten och imagen samt att ledaren litat på sina anställda. Ledarens beteende hjälper den interna processen för varumärkesuppbyggandet och förser personal med energi till att verkligen fullföra varumärkets vision.

Keller (2003) skriver att om ett företag skall kunna förmedla en homogen varumärkesbild skall både varumärkets värde och mantra aktualiseras i medarbetarna så att alla handlingar och dialoger med kunden stödjer vad varumärket står för. Företaget måste därför, genom intern varumärkesföring, förmedla till medarbetarna vad varumärket står för samt vad som förknippas med varumärket. Aaker (1996) menar att när en varumärkesidentitet och en varumärkesvision har byggts upp är det viktigt att resultatet förmedlas till organisationen så att en homogen bild om vad varumärket är och står för blir allmänt känt. Enligt Kapferer (2004) skall beslutsfattare stimulera kreativa idéer och hjälpa personalen att fatta beslut om när handlingar faller innanför respektive utanför varumärkets ramar. Melin (1997) skriver att det är viktigt att företagsledningen fungerar som en ideologisk grund eftersom ledningen på ett effektivt sätt då bidrar till den interna positioneringen av varumärket.

Vi stödjer presenterade teorier om att det är ledaren som bär ansvaret för att ett homogent varumärke kommuniceras till medarbetarna samt kommuniceras externt. Hur ledaren skall få medarbetarna att kommunicera

ett homogent varumärke antar vi därför handlar om intern marknadsföring samt om vilken ledarskapsstil som ledaren använder sig av.

2.3 Intern marknadsföring

Människan har kommit att få en central roll i tjänsteföretagets totala marknadsföringsfunktion. Det handlar både om personal på den traditionella marknadsavdelningen men i synnerhet om övriga medarbetare inkluderat arbetsledare, chefer och förmän. Människans centrala roll gäller i första hand företag som präglas av kundkontakter och bestående relationer samt företag som är personalintensiva. (Grönroos, 1996) Arnerup & Edvardsson (1992) anser även de att människor är nyckelresurser i modern tjänstemarknadsföring, eftersom tjänsten uppstår i mötet mellan kund och medarbetare. När serviceleverantören och kunden möter varandra och kvaliteten på tjänsten bestäms, benämns *sanningens ögonblick* (Normann, 2000). Ett stort tjänsteföretag kan dagligen möta tiotusentals sanningens ögonblick. Det är inte företaget utan medarbetarnas kompetens, motivation och beteende som tillsammans med kunden skapar tjänsten (Edvardsson & Magnusson, 1988). Därav blir medarbetarens kunskap, engagemang och förmåga att samarbeta med kunden en stark påverkande faktor till kundens upplevelse av tjänsten (Arnerup & Edvardsson, 1992). Varey & Lewis (2000) skriver att Berry & Parasuraman menar att ett företag som säljer tjänster endast kan vara lika bra som människorna som tillhandahåller tjänsterna. En tjänst är ett utförande och det är därför särskilt *svårt att separera tjänsten från människan*. För att skapa kundvärde menar författarna att företag måste investera i att attrahera, utveckla, motivera samt behålla bra personal som kan utföra tjänsterna. För att kunna uppnå en framgångsrik tjänstemarknadsföring måste företag vara framgångsrika med sin interna marknadsföring.

Grönroos (2006) skriver att intern marknadsföring är ett samlingsnamn för olika *interna aktiviteter* och *processer* vilka används för att medarbetarna i ett företag skall utveckla serviceorientering samt kund- och marknadsföringsintresse. Författaren menar att personalen är företagets interna marknad, där förankring av marknadsföring först måste ske för att företaget skall kunna nå ut med den extern marknadsföring. En definition av intern marknadsföring lyder:

”...bästa sättet att motivera personalen till att bli tjänstvillig och inställd på kundinriktat arbete är att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i ett slags marknadsföring...”

Grönroos (2006, s. 369)

Intern marknadsföring växte fram ur tjänstemarknadsföringen för att få kundnära personal, som har interaktiva kundrelationer, att manövrera servicemötet skickligare och mer självständigt. I tjänsteföretag, som präglas av tjänstemöten, är det av vikt att kontaktpersonalen är välinformerad om vad företaget kan offerera samt att de besitter kunskap om företagets affärsidé, visioner och målsättningar. (Gummesson, 1998)

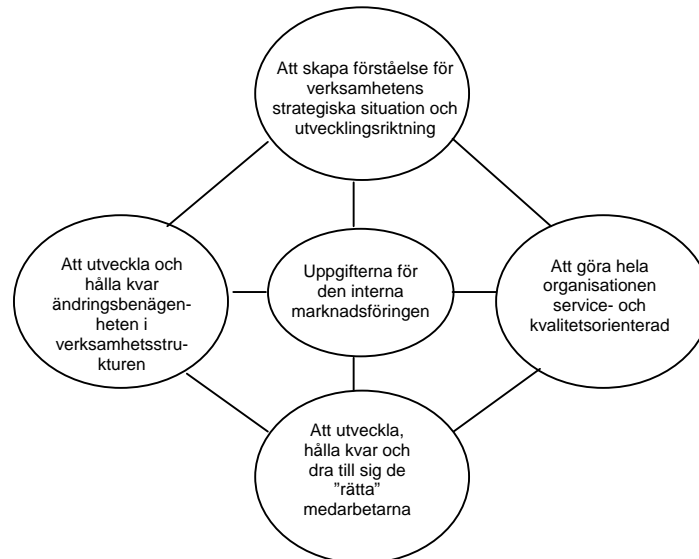
Det ökande behovet av intern marknadsföring härleds från den mänskliga faktorn. Vid servicekonkurrens måste det finnas ett servicetänkande. Då tjänsteverksamheten fått allt större betydelse blir utbildad och serviceinriktad personal den mest avgörande resursen. Betydelsen av personalens tjänstvillighet och kundmedvetande växer i takt med införandet av automatiserade och självbetjänade system samt införandet av informationsteknik i serviceprocessen. Kundens kontakt med företagets anställda blir avgörande huruvida kundrelationen blir bestående. Medarbetarnas insatser blir därför mycket essentiella. Hela företaget måste genomsyras av kundinställning och en vilja att tillhandahålla service åt kunderna på ett sätt som skapar tillfredsställelse och därmed gagnas även marknadsföringen. Om marknadsavdelningen och personalavdelningen arbetar tillsammans kommer den interna marknadsföringen implementeras lyckosamt. (Grönroos, 2006) *Syftet och det övergripande målet* med intern marknadsföring är att:

”...skapa, bevara och berika interna relationer mellan företagets medarbetare, oberoende av deras ställning som kontaktpersonal, stödpersonal, gruppleddare, arbetsledare eller chefer, så att de känner sig motiverade att betjäna såväl interna som externa kunder på ett kundinriktat och tjänstvilligt sätt och att de har de färdigheter och kunskaper som krävs tillsammans med erforderligt stöd från chefer och arbetsledare, interna servicegivare, system och teknik för att kunna agera på det sättet.”

(Grönroos, 2006, s. 371)

Enligt Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) bör de övergripande målen för intern marknadsföring alltid utgå från företagets affärsidé, mål, verksamhetsplaner samt från ett externt marknadsföringsmål. Författarna presenterar en modell gällande den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter. Vi anser att modellen ger en överskådlig bild samt att modellen belyser de väsentliga delarna av den interna marknadsföringen.

Figur 2-5 Den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter



Källa: Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s. 230

Om den interna marknadsföringen utförs väl kommer personalen att bli både bättre informerad och mer motiverad. Förmågan och viljan att samarbeta ökar och medarbetarnas ansvarskänsla för företaget växer.

Kommunikationen utvecklas då personalen känner att alla arbetar åt samma håll. Företaget blir på längre sikt mer flexibelt och vid förändring kan en snabbare anpassning ske. Överlag blir företaget mer marknads-, kund- och serviceorienterat. Marknadsföringsfunktionen genomsyrar hela företaget och den funktionella kvaliteten blir bättre vilket påverkar företagets anseende på marknaden positivt. (Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998)

2.3.1 Samband mellan traditionell, interaktiv & intern marknadsföring

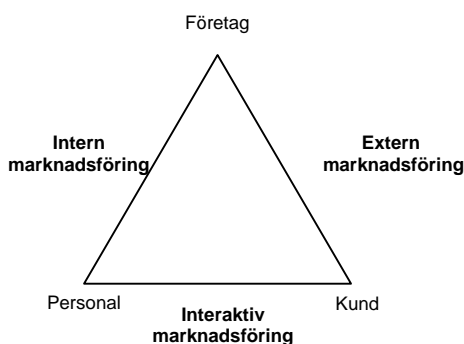
I tjänsteföretag förekommer *interaktionen* med kunder inte enbart i traditionell marknadsföring utan även vid användning och produktion av tjänsten. Av tjänsteföretagets kundpåverkande resurser och aktiviteter utgör därför de traditionella marknadsföringsaktiviteterna endast en del. (Arnerup & Edvardsson, 1992)

Gummesson (1998) menar att ansvaret för marknadsföringen inte längre bara inkluderar marknads- och försäljningsavdelningar. Arbetet med att skapa och

bevara relationer delas mellan yrkesmarknadsförare och resterande del av personalstyrkan, marknadsförarna på deltid. Alla kontakter inom företaget, professionella och sociala, formella och informella, blir samtliga en del av marknadsfunktionen. Enligt Gummesson är alla medarbetare antingen *marknadsförare på heltid* eller *på deltid* och anställda som inte påverkar kundrelationer, direkt eller indirekt, är överflödiga i företaget. Grönroos (2006) följer samma linje gällande marknadsföringens funktion i tjänstesammanhang. Författaren skriver att marknadsföringen här inte är någon förmedlande funktion mellan produktion och konsumtion. Marknadsföringen är en *oskiljaktig del* i arbetet med att producera och leverera tjänster. Marknadsföringens båda delfunktioner är således den traditionella externa marknadsföringsprocessen och den interaktiva marknadsföringsprocessen. Utöver de båda tillkommer den interna marknadsföringen. Författaren menar att det finns ett behov av yrkesmarknadsförare för att finna kunder och för att ge löften men utan duktiga deltidsmarknadsförare blir löften omöjliga att hålla och marknadsföringen blir föga framgångsrik.

För att åskådliggöra de tre typer av marknadsföring som är förenligt med ett tjänsteföretag har vi belyst sambandet i modellen illustrerad nedan. Modellen visar hur *intern*, *extern* och *interaktiv* marknadsföring fungerar gemensamt och influerar varandra. Modellen tydliggör hur företagets vinst är samman kopplat till personal- och kundfredställelse.

Figur 2-6 Tre typer av marknadsföring i tjänsteföretag



Källa: Omarbetad från Kotler et al., 2005, s. 635

Enligt Kotler et al. (2005) är *extern* marknadsföring liktydigt med *traditionell* marknadsföring där bland annat positionering och analysering sker. *Interaktiv* marknadsföring berör exempelvis miljön och systemen som

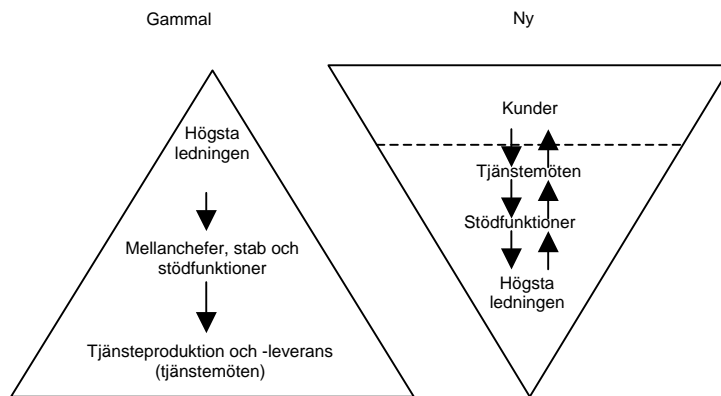
kundnära personal tillhandahåller i kundmötet. *Intern* marknadsföring behandlar hur företaget verkar för att utbilda, motivera samt utveckla personalen. Om företaget tillämpar intern marknadsföring menar författaren att anställdas motivation att utföra ett mer kundorienterat arbete tilltar och resulterar i ökad produktivitet. Den interaktiva marknadsföringen effektiviseras och företaget får en stigande kundnöjdhet. Grönroos (2006) menar att den interna marknadsföringen ligger till grund för resultatrik extern och interaktiv marknadsföring.

Då samtliga anställda i ett tjänsteföretag innehar marknadsföringsansvar anser vi att det blir viktigt att förse medarbetarna med rätt verktyg samt befogenheter. Vi antar därför att en hierarkisk organisationsstruktur inte passar dagens tjänsteföretag.

2.3.2 Serviceinriktad organisationsstruktur

Ett tjänsteföretag kräver en serviceinriktad organisationsstruktur. En serviceinriktad organisationsstruktur medför att prioriteringarna blir annorlunda, vilket belyses genom att *företagspyramiden inventeras*. Längst upp i pyramiden återfinns inte längre högsta ledningen utan köpare-säljareinteraktionen i tjänstemötena. Personal, fysiska resurser, informationsteknik samt driftsystem befinner sig längst upp i samspel med kunderna. Ledning, stab samt övriga stödfunktioner är förutsättningar för framgång, samtidigt som det är företagets agerande i tjänstemötena som avgör företagets resultat. Personalen som agerar vid tjänstemötena har i den serviceinriktade organisationsstrukturen övertagit ansvaret för kunderna och för de operationella besluten från ledningen. En serviceinriktad organisationsstruktur medför en plattare organisationspyramid eftersom ansvar och befogenheter omplaceras i kurs mot och till tjänstemötena. Resultatet blir få lager mellan kunderna och den högsta ledningen. (Grönroos, 2006) Nedan illustreras det traditionella samt det nya synsättet på organisationsstrukturen.

Figur 2-7 Serviceinriktad organisationsstruktur



Källa: Grönroos, 2006, s. 338

2.3.2.1 Decentralisering

Personalens *handlingsfrihet* och *handlingsmöjlighet* är enligt Grönroos (2006) förenligt med intern marknadsföring. *Handlingsfrihet* innebär bland annat att frontpersonal har befogenhet gällande beslutsfattning och ingripande i samband med problem. Gränser gällande befogenheterna måste dock fastställas. Genom att ge medarbetarna handlingsfrihet kan chefer och ledare lägga mer fokus på ledarskap än på styrning. *Handlingsmöjligheterna* innefattar ledningens stöd, kunskapsstöd och tekniskt stöd som medarbetarna behöver för att nå effektiva beslut i serviceprocessen. För att ge medarbetare handlingsfrihet måste handlingsmöjlighet ges parallellt så att personalen är förberedda för ansvaret som de nya befogenheterna innebär. Handlingsfrihet utan handlingsmöjlighet bidrar till ökad förvirring och frustration. Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) stödjer samma linje gällande decentralisering i ett företag och vikten av att ge frontpersonalen så väl ansvar som befogenheter att lösa kundens problem.

2.3.3 Interna processer och motivation

Enligt Grönroos (2006) medför intern marknadsföring två typer av ledningsprocesser; *attitydutveckling* och *kommunikationsstyrning*. Den *attitydutvecklande* aspekten av intern marknadsföring innebär skötsel av personalens attityder och motivation att vara tjänstvillig och kundmedveten. Den *kommunikationsstyrande* aspekten innebär att chefer, arbetsledare, kontaktpersonal samt stödpersonal behöver information för att kunna utträtta sina åtaganden som ledare och servicepersonal gentemot så väl interna som externa kunder. Kommunikationsstyrning är mer tillfällig och äger rum vid

passande tillfällen medan attitydutveckling är en fortlöpande process. Ovanstående aspekter är förenade med varandra och för att nå framgång med intern marknadsföring krävs effektiv attitydutveckling och stöd för kommunikationsstyrning.

Grönroos (1996) skriver att den centrala uppgiften för intern marknadsföring är *motivation*. Författaren menar att genom att styra och motivera medarbetarna så att de blir kundintresserade och marknadsförings- och försäljningsinriktade effektiveras deras insats i den interaktiva marknadsföringen. Även Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) skriver att motivation utgör kärnan för intern marknadsföring genom att påverka attityder och värderingar. Författarna skriver vidare att det förutom motivation krävs att samtliga medarbetare, hos både företaget och dess samarbetspartners, är engagerade och kunniga för att ha möjlighet att utföra ett bra arbete. För goda prestationer i tjänsteföretag räcker således inte enbart kunskap och erfarenheter, dessutom krävs både motivation och arbetsglädje. Gummesson (1998) menar att intern marknadsföring betonar människan som en nyckelresurs i utvecklingen och skötseln av ett framgångsrikt företag. Författaren skriver att det mest centrala i intern marknadsföring är att medarbetare bäst motiveras att göra kundinriktade insatser och visa serviceanda om de är välinformerade, vilket förutsätter både en aktiv attitydpåverkan och en kunskapsutveckling.

Då vi anser att motivation utgör en viktig del för företag och deras personal har vi vidare fördjupat oss i ämnet. Vi har därför valt att belysa vissa motivationsteorier ytterligare.

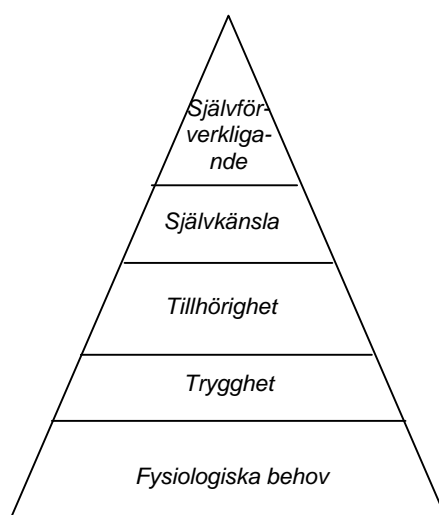
Motivationen utgör en drivkraft för individens handling. Bakomliggande motiv kan vara behov, önskemål eller förväntningar vilka ger upphov till handlande i en viss riktning. Individen vill alltså föreverkliga ett visst mål. Målen kan vara av olika slag; inre respektive yttre, kort- respektive långsiktiga eller individuella respektive organisatoriska och målsättningarna kan ofta vara flerdimensionella. Det är viktigt att alla anställda hjälps åt att bygga upp visioner och mål för vad organisationen och medarbetarna vill åstadkomma. (Angelöw, 1991)

Vi väljer att i uppsatsen att delvis bortse från belöningsystemens roll som motivationsskapare. Vi anser, liksom Hertzberg nedan, att yttre motivationsfaktorer såsom högre lön och förmåner inte skapar motivation hos företagets personal utan enbart främjar förändringar i den anställdes beteende. Vi väljer i stället att fokusera på motivationen som behov, önskemål och förväntningar hos den anställda och vidare hur ledaren kan öka sina anställdas motivation i sitt dagliga arbete.

2.3.3.1 Maslows behovshierarki

Dell (1993) anser att anställda vill göra bra ifrån sig på arbetet och att de är beredda att arbeta hårt och göra sitt bästa. Författaren menar att det hela är en fråga om motivation från ledarens sida. Gällande motivation hänvisar Dell till Maslows behovshierarki och menar att personalens belåtenhet vilar på dess fem nivåer; *fysiologiska behov*, *trygghet*, *tillhörighet*, *självkänsla* och *självförverkligande*. Behoven kan, enligt Dell, kopplas samman till både en önskad ledare samt till en önskad organisationisk situation.

Figur 2-8 Maslows behovshierarki



Källa: Omarbetad från Dell 1993, s. 17

Det grundläggande mänskliga behovet är *fysiologiskt*. Kärnan gällande personalens belåtenhet ligger i att få arbeta för en effektiv ledare och få utrymme att tänka självständigt. Nästkommande behov är känslan av *trygghet*. På nivån har personalen ett behov av att se målet med deras arbete samt känslan av att vara delaktig i ett intressant och viktigt arbete. Det tredje behovet är känslan av att *tillhöra* en grupp och ha relationer med andra människor. Personalen har här behovet av att bli hörda och att bli informerade. Ledaren måste således lyssna till sin personal samt se till att kommunikationen flödar obehindrat i organisationen. Därefter följer *självkänsla*. För att självkänslan skall existera och höjas behöver personalen erkännande och respekt från både ledare och medarbetare. Det sista och femte behovet är *självförverkligande*. På nivån behöver anställda stimulering

och sporrning samt utveckling av sina färdigheter eller arbetsuppgifter. (Dell, 1993)

2.3.3.2 Hertzbergs motivations och hygienfaktorer

Enligt Bolman & Deal (1997) anser Frederick Hertzberg att individer påverkas av två faktorer; *motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*. *Motivationsfaktorerna* berör till största delen arbetet i sig och är nödvändiga för att motivera anställda till att prestera bättre. Faktorer resulterar från inre generatorer hos anställda. Exempel på motivationsfaktorer är erkännande, ansvar, utvecklande arbete samt prestationer. *Hygienfaktorerna* berör i stället arbetets kontext och säkerställer att anställda inte blir missnöjda. Faktorerna bidrar inte till ökad motivation men utan dem blir personalen otillfredsställda. Exempel på hygienfaktorer kan vara lön, status, arbetsvillkor och relationer. (www.12manage.com/index_sv.html, 2007-05-07)

Hertzberg talar även om så kallade *KITA-faktorer*, Kick In The Tail, det vill säga en spark i baken. Författaren menar att om företag använder sig av yttre motivationsfaktorer såsom exempelvis högre lön eller flera förmåner för att motivera sin personal skjuter de över målet. Företaget och ledaren skapar inte motivation genom faktorerna utan i stället enbart en förändring. Hertzberg anser att det bästa sättet för att öka motivationen hos personalen är genom arbetsberikning. Arbetsberikningen innebär att företaget skall ge sina anställda mer ansvar, större frihet och möjlighet till kompetensutveckling. (Bolman & Deal, 1997)

2.3.3.3 Teori X och Teori Y

Enligt Bolman & Deal (1997) utgår McGregor från Maslows behovshierarki men lägger till idén om att chefens antagande om personalen utvecklas till självuppfyllande profetior. Ledares idéer om personalen som lata, passiva och utan ambitioner kallar McGregor *teori X*. Det finns både mjuka och hårda versioner av teori X. Den hårda versionen innebär tvång, ständiga kontroller och bestraffningar. Den mjuka versionen av teori X innebär ofta undvikning av konflikter samt undvikande av att uppfylla de anställdas behov. Båda versionerna leder till *självuppfyllande profetior*; om chefen behandlar medarbetare som om de vore lata och passiva kommer medarbetare att leva upp till behandlingen. Antagandet i *teori Y* är i stället att ledningens absolut viktigaste uppgift är att organisera företaget på ett sådant sätt att medarbetarna uppfyller sina egna behov genom att fokusera på de belöningar som organisationen ger. Teori Y innebär att om chefens antagande om personalen är att de är ansvarsfulla, kompetenta och

betydelsefulla och om chefen motiverar och delegerar ansvar till medarbetarna kommer också det bli en självuppfyllande profetia.

För att få medarbetare motiverade anser vi att det krävs praktiska åtgärder. Åtgärder som skall existera i det dagliga arbetet. Vi menar att det är viktigt att ledningen fattar beslut om och förser organisationen med aktiviteter som stimulerar och utvecklar personalen.

2.3.4 Interna marknadsaktiviteter

Enligt Grönroos (2006) kan alla aktiviteter som påverkar interna relationer, medarbetarnas tjänstvillighet och kundmedvetande ingå i intern marknadsföring. Typiska interna marknadsaktiviteter som Grönroos tar upp är; *utbildning, personalvård, intern masskommunikation* och *informationsstöd, system och tekniskt stöd* samt *ledningens stöd*. Författaren menar att de interna aktiviteterna bistår de interna processerna. Vi har valt att vidare beskriva nämnda interna marknadsaktiviteter. Vi anser att aktiviteterna bidrar till att skapa vilja och möjligheter hos personalen att förmedla ett homogent varumärke vilket vi antar leder till ökad tjänstekvalitet.

2.3.4.1 Utbildning

Det är av stor vikt att de anställda som levererar tjänster *utvecklas* och *utbildas*. För att de avsedda effekterna ska uppnås med utbildningsprogram krävs *uppföljning* samt att utbildningarna förstärks. Eftersom kunskap åldras i allt snabbare takt fodras större satsningar på personalens kompetensutveckling (Arnerup & Edvardsson, 1992). Enligt Varey & Lewis (2000) skriver Berry & Parasuraman att företag genom utbildning noggrant måste förbereda medarbetarna på arbetsuppgiften samt kontinuerligt vidareutbilda medarbetarna eftersom utbildning är en källa till så väl motivation som till självkänsla. Författarna menar att medarbetarnas motivation uteblir om de känner avsaknad av kompetens eller osäkerhet gällande arbetsuppgiften.

Enligt Varey & Lewis (2000) menar Berry & Parasuraman att införandet av arbetsgrupper eller team skapar gynnsammare förutsättningar för medarbetarna i ett tjänsteföretag. Serviceyrken präglas av att vara så väl fysiskt som psykiskt påfrestande då servicen skall ges till många olika kategorier av individer. Om atmosfären blir alltför hård kan personalen få en mer neutral hållning till kunden i stället för att engagera sig personligen. Författarna menar att risken kan förebyggas genom att medarbetare hämtar både stöd och inspiration av varandra.

Grönroos (2006) skriver att uppgifterna att förändra attityder hos medarbetarna samt att förbättra dess kunskaper är sammankopplade eftersom attitydproblem ofta beror på att faktakunskaper saknas. Författaren menar vidare att som grund i intern marknadsföring fodras som regel utbildning. Utbildning hör samman med attitydpåverkan men utgör, tillsammans med internt kommunikationsstöd, det främsta redskapet för kommunikationsstyrning. Utbildningen bör även innehålla ämnen som berör ärlig behandling av så väl personal som kunder så att medarbetarna känner att det har tillitsfulla relationer sinsemellan samt med ledningen.

2.3.4.2 Personalvård

Enligt Varey & Lewis (2000) menar Ballantyne att företag måste behandla sina medarbetare som de önskar att medarbetarna skall behandla företagets kunder då det existerar ett klart *samband* mellan *nöjda medarbetare* och *nöjda kunder* i kundorienterat arbete. Företag måste rustas med "rätt" medarbetare och företaget måste *arbeta aktivt* med att få personalen att stanna. Rekrytering och anställning är det inledande arbetet i bra intern marknadsföring. Om företaget anställer rätt medarbetare från början kommer de att utföra sitt arbete effektivare samt bli bättre deltidsmarknadsförare. (Grönroos, 2006) Enligt Varey & Lewis (2000) följer Berry & Parasuraman samma linje men menar att det är av stor vikt att inte bara anställa de mest talangfulla utan att de anställdas värderingar skall överensstämma med företagets värderingar.

För att understödja den interna marknadsföringens mål bör enligt Grönroos (2006) olika redskap användas. Det kan till exempel vara arbetsbeskrivningar, rekryteringsförfarande, karriärplanering, lön, bonussystem samt stimulansprogram. Företaget bör dessutom belöna medarbetare extra vid goda prestationer. Varey & Lewis (2000) skriver att Berry & Parasuraman menar att det lönar sig att betala mer för att få de bästa medarbetarna eftersom det bidrar till positiva effekter i form av bättre tjänstekvalitet, högre produktivitet samt lägre personalomsättning. Författarna anser dock att om företag endast använder ekonomiska belöningar kan det bidra till att personalen rent fysiskt men ej känslomässigt stannar på arbetsplatsen.

2.3.4.3 Intern masskommunikation och informationsstöd

För att få personalen insatt i nya strategier, uppgifter samt tankesätt är det av stor vikt att skapa stödmaterial av olika slag som hjälp för att informera medarbetarna. Behovet av stödmaterial behövs även vid nya sätt att agera vid interna och externa tjänstemöten samt vid nya serviceinriktade strategier. I samband med personalmöten kan ledare därför använda sig av

audiovisuellt material för att underlätta förståelsen för nya arbetsätt och strategier. Även interna PM, tidskrifter och broschyrer kan brukas vid den interna marknadsföringen. (Grönroos, 2006)

Varey & Lewis (2000) skriver att Thomson menar att *marknadsföringsbaserad kommunikation* är *nyckeln* för att skapa starka emotionella förbindelser mellan medarbetare och företaget. Utgångspunkten med den interna marknadsföringen är enligt Grönroos (1993) att den interna utbytet mellan företaget och de olika personalgrupperna måste fungera effektivt innan företaget kan bli framgångsrikt med de mål som fastställts för den externa marknaden.

2.3.4.4 System och tekniskt stöd

I tjänsteföretag är det viktigt att *utveckla teknik* och *system* som möjliggör för kundnära personal att ge god service. Företaget måste utveckla kunddatabaser och system för effektivt stöd för stödpersoner. Avsaknaden av liknande stöd kan bidra till ett förlorat intresse att verka som deltidsmarknadsförare. Den ökade informationstillgången underlättar för medarbetare att komma i kontakt med varandra. Risken med en ren elektronisk kommunikation är att den kan bli antisocial och skapa avstånd mellan människor. Tekniken medför även enorma informationsmängder där en del helt kan sakna betydelse. Vid intern marknadsföring måste ovanstående risker beaktas och åtgärder mot riskerna bör vidtas från ledningen. (Grönroos, 2006)

2.3.4.5 Ledningens stöd och den interna dialogen

Enligt Grönroos (2006) är högsta ledningens, mellanchefer och arbetsledares roller mycket viktiga när det gäller att föra den interna processen framåt. Deras funktion är inte endast administrativ förmåga att styra och kontrollera utan att visa ledarskap. Ledarstil är sammankopplat med intern marknadsföring då det är den ledarstil som arbetsledare och chefer dagligen uppvisar som påverkar arbetsmiljön och stämningen på företaget. Ledningens stöd kan exempelvis vara att ledningen aktivt *uppmuntrar* personalen och gör personalen *delaktig* i beslut och planering. Ledningen bör även verka för ett öppet och uppmuntrande *internt klimat* samt se till att alla kontakter omfattar *feedback, information* och *tvåvägskommunikation*. Ledningens stöd och den interna dialogen är viktiga vid kommunikationsstyrningen med är de mest betydelsefulla redskapen när det gäller attitydpåverkan.

Personalpolitiken i ett tjänsteföretag är en strategisk nyckelfråga för företagsledningen och kan därför aldrig betraktas som en stödjande aktivitet. (Arnerup & Edvardsson, 1992) Även Normann (2000) är av samma

uppfattning gällande personalpolitiken och enligt författaren måste en ledare vara intresserad av personalfrågor.

2.3.5 Intern marknadsföring- en kontinuerlig process

Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) skriver att intern marknadsföring är en *kontinuerlig process* bestående av situationsanpassande återkommande aktiviteter. Vidare menar författarna att intern marknadsföring är en *långsiktig*, målinriktad process som först efter lång tid visar resultat. Strävan efter kontinuitet kan hjälpas genom att intern marknadsföring grundas på företagets affärsidé och ett övergripande strategiskt mål. Den kontinuerliga interna marknadsföringsprocessen består således av ett kretslopp som går från analys till mål, därefter till planering för att mynna ut i ett genomförande och åter till analys med uppföljning och utvärdering. Normann (2000) menar jämväl att den interna marknadsföringen bör äga rum kontinuerligt samt vara den del av vardagslivet i en serviceorganisation.

Enligt Grönroos (2003) är ett bra upplägg för den interna marknadsföringen som ett projekt med en ansvarig person från företagets högsta nivå. Intern marknadsföring fordrar aktivt stöd från högsta ledningen. Ett väl genomfört internt marknadsföringsprojekt understött av ledningen ger efterhand utdelning på externa marknader. Projekt bör därefter utvecklas till att bli en *fortlöpande intern marknadsföringsprocess*.

Intern marknadsföring är en *ledningsstrategi* då personalen i alla företag utgör en strategisk resurs. Ett företag vars personal saknar utbildning, har negativ attityd till arbetet och mot de interna och externa kunderna samt saknar stöd från system och teknik och från överordnade kommer inte att bli framgångsrikt. Intern marknadsföring integrerar företagets funktioner på två sätt. Dels genom att medarbetare upplever att verksamheten samt dess aktiviteter, kampanjer och processer är en miljö som ska understödja ett aktivt kundmedvetande och dels förbereda och motivera all personal att handla serviceinriktat. (Grönroos 2006)

Vi anser att en stor påverkande kraft gällande den interna marknadsföringens existens är ledarskapet. Enligt vår uppfattning är en ledares insatser nästintill avgörande för personalens trivsel och arbetsglädje vilket blir direkt avgörande för företagets framgång. Vi har därför valt att belysa ledarskapet i kommande kapitel.

2.4 Ledarskap

Då ledarskap skall definieras menar Alvesson (2001) att det i många fall är en process som äger rum i ett ojämnliskt förhållande där ledaren utövar inflytande över sina underordnade. Yukl definierar ledarskapet så att det:

”... inkluderar att utöva inflytande över viktiga mål och strategier, över de anställdas hängivenhet och efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen, inflytande över gruppssammanhållning och identifikation med och inflytande över organisationskulturen.”

(Alvesson, 2001, s. 145)

Ledarskap är enligt Alvesson (2001) en komplex process. Det är inte enbart en ledare som agerar och medarbetare som reagerar utan hänsyn måste tas till den sociala kontext där ledarskapet äger rum. Innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande vilket innebär att ledarskapet blir starkt förknippat med kulturella kontexter.

Alvesson (2001) är av åsikten att begreppet ledarskap är vagt och att det förekommer flera variationer, både teoretiskt och praktiskt, av vad begreppet egentligen innebär. Författaren menar att variationer i ledarskap till stor del beror på kulturella skillnader. Ledaren kan i olika kulturer vara beslutsfattare, överordnad tekniker, utbildare eller en resultatnriktad ekonom som övervakar och pressar medarbetare till förbättrade resultat. Trots variationer menar Alvesson att ledarskapsteorier ändå kan inrymma fyra inslag vilka kan kombineras. De fyra inslagen är *ledarens handlande, sociala relationer mellan ledaren och medarbetarna, det organisationskulturella sammanhanget vilket ger scenen för ledarskapsrelationen samt medarbetarnas tolkningar och förhållning till ledarens handlande.*

2.4.1 Ledarskap i serviceföretag

Normann (2000) är av åsikten att det finns två typer av framgångsrika ledare i tjänsteföretag; ledare som har växt upp med och utvecklat verksamheten samt ledare som har förmågan att entusiasmera medarbetarna. Viktigt är att företaget marknadsför sig både mot sina kunder och mot sin personal. Den väsentligaste egenskapen hos en ledare är förmågan att motivera personalen och att på ett framgångsrikt sätt leda förändringsarbeten. Författaren anser att det finns ett antal mönster hos motivationsskapande ledare nämligen att; *bestämma normer, bedöma människor, främja rollmodeller samt definiera barrikader och bestämma regler för accepterat uppträdande.*

- *Bestämna normer*

Det är viktigt att i ett tjänsteföretag fastställa normer för kvalitet och vidare se till att de efterlevs. Med normer menas inte bara prestationer i sig utan även personalens uppförande och manér. Känslan av att arbetet i den specifika organisationen är en livsstil stämmer ofta in på tjänsteföretag. (Normann, 2000)

- *Bedöma människor*

Skicklighet gällande att bedöma vad som motiverar medarbetare är ett kännetecken på en framgångsrik ledare. Ledare i tjänsteföretag måste vara medvetna om roller som individuella medarbetare spelar i organisationen och att medarbetares ambitionsnivå och satsning på arbetet kommer att påverka företagets framgång. (Normann, 2000)

- *Främja rollmodeller*

Att etablera normer och utvärdera medarbetare är viktigt, men det är minst lika viktigt att förmedla normerna ut i organisationen. Många ledare väljer att främja rollmodeller för att förmedla budskap. I tjänsteorganisationer kan främjandet ske genom att exempelvis uppmärksamma en ”månadens anställd”. Syftet är att ofta visa på ett önskat beteende samtidigt som främjandet kan vara en del av företagets belöningsystem. (Normann, 2000)

- *Definiera barrikader*

Det bör inte råda oklarheter hos medarbetare om vad det är som leder till framgång. Ledaren skall därför förmedla nyckelfaktorer som måste vidhållas för att företaget skall fungera på ett bra sätt. Det finns olika kommunikationsstilar när det gäller att förmedla faktorerna, men någon form av synligt ledarskap är av största vikt. (Normann, 2000)

- *Bestämna regler för uppträdande genom personligt beteende*

Uppträdandet som ledaren själv visar kommer att fungera som en stark rollmodell för personalen. En framgångsrik ledare uppmärksammar sitt eget beteende och sina egna prioriteringar men även hur ledaren uppfattas av personalen. (Normann, 2000)

Normanns teorier har givit oss en viss förståelse för att det är motivationsskapande ledare som är framgångsrika i tjänsteföretag. Vi antar dock att det krävs mer av ledarskapet än enbart förmågan att kunna motivera medarbetare. Vi anser att valet av ledarskapsstil är minst lika viktigt för att skapa framgång i ledarskap.

2.4.2 Ledarskapsteorier

Nedan beskrivs ett urval av teorier som avser ledningsfilosofier och ledningskoncept. Presenterade teorier har till uppgift att ge en bild av hur ledarskapet kan anses utformas i ett tjänsteföretag för att på bästa sätt nå utsatta mål och visioner. Flera av teorierna har gemensamma nämnare som engagemang hos personalen, motivationsskapande och förståelse. Vi antar således att de är nyckelbegrepp i en väl fungerande organisation vilka förtjänar extra fokus.

2.4.2.1 Transformativt ledarskap

Enlig Skaug (2000) skriver Bass att transformativt ledarskap är inspirerande och engagerande. Ledaren påverkar medarbetare att sporra varandra till att nå högre motivations- och moraliska höjder. Det är enligt teorin viktigt att ledaren är accepterad av medarbetarna och att ledaren har stor social kompetens och personlig makt. Bass menar att det transformativa ledarskapet kan beskrivas utifrån fyra dimensioner. Den första dimensionen handlar om *karismatiskt och idealiserat* ledarskap vilka anses vara nyckelkomponenter i transformativt ledarskap. Det är viktigt att medarbetarna ser upp till ledaren och dennes beteende. Den andra dimensionen är *motiverat* ledarskap som berör ledarens förmåga att inspirera medarbetare. Inspirationen sker främst genom kommunikation vilken ökar medarbetarens entusiasm, förståelse samt förtroende genom klarläggning av visioner och mål. Den tredje dimensionen handlar om *intellektuell stimulering* och stimulerar medarbetarna att genom nya metoder och lösningar öka prestationer. Den fjärde dimensionen är *individuell utveckling* och här betonas uppmärksammandet av medarbetarens behov och möjligheten till individuell utveckling.

Enligt en undersökning utförd av Kinjerski & Skrypnek (2006) var största källan till personalens känsla av meningsfullhet på arbetet en inspirerande ledare. Undersökningen visade att inspirerat ledarskap bidrog till att skapa en omtänksam och human kultur samt skapa möjligheter för medarbetarna.

2.4.2.2 Humanorienterat ledarskap

Humanorienterat ledarskap fokuserar på *delegering* och ökat ansvar till medarbetarna. Ansvar och motivation hos individen och samspelet mellan ledaren och medarbetaren ökar. (Skaug, 2000) Enbom (2000) menar att ledarskapet är i förändringstider och att det präglas av mer öppenhet och lyssnande. Toppstyning är ett omodernt sätt att arbeta på och beslut måste förankras och delegeras till medarbetarna. Författaren skriver att beslut i sista vändan alltid är *ett enmans jobb*, men att beslut måste vara grundade på diskussioner. Det viktigaste uppdraget för ledaren är att skapa engagemang hos medarbetarna vilket sker genom delaktighet, ökat ansvar och delegering.

Delegering av ansvar måste ske till kundnära personal som besitter kunskap om kunden.

2.4.2.3 Karismatiskt ledarskap

Skaug (2000) menar att karismatiskt ledarskap är ett mångfasetterat fenomen vilket anses mycket vitt och komplext. Socialpsykologiska teorier beskriver karismatiskt ledarskap som ett resultat av interaktionsförhållandet mellan medlemmar i en grupp. Den individ som utmärker sig mest uppfattas som en ledartyp med karismatiska egenskaper. Enligt Skaug (2000) skriver House et al. att karisma är *en relation* mellan ledare och medarbetare, och inte en personlig egenskap. Författarna menar att karisma endast existerar om medarbetarna följer ledaren. Skaug (2000) skriver att Kneer anser att ett ledarskap startar förändringar genom att samordna ord och handling och på så sätt ligger ledarskapet i medarbetarnas uppfattningar och värderingar.

2.4.2.4 Ledarskap och symbolisk interaktion

Med ledarskap och symbolisk interaktion menar Skaug (2000) att samspel mellan medarbetare och ledare kan ta sig i uttryck i signaler, vilka uppfattas och tolkas av medarbetaren. Symbolisk interaktion kan vara abstrakta signaler som en vink, en gest eller kroppsspråk. Enligt Skaug (2000) uttrycker Berg att den symboliska interaktionen påverkar medarbetarnas motivation och sociala medvetenhet.

2.4.2.5 Förståelsebaserat ledarskap

Inom managementområdet har det enligt Sandberg & Targama (1998) skett ett doktrinskifte från att leda via regler och instruktioner till att leda via visioner och idéer. Enligt förståelsebaserat perspektiv baseras individers handlingar inte i första hand på yttre faktorer som instruktioner och föreskrifter. Istället baseras individers handlingar på subjektiva tolkningar och förståelse av olika situationer och instruktioner. Författarna menar att perspektivet bygger på tre grundantaganden; *vår kunskap om verkligheten är en social konstruktion, subjektiv respektive social förståelse snarare än objektiv förklaring och människor handlar utifrån sin förståelse av verkligheten.*

- *Vår kunskap om verkligheten är en social konstruktion.*

Förståelsebaserat perspektiv innebär att alla människor har en subjektiv bild av verkligheten vilken beror på tidigare upplevelser, perception och interaktion med andra människor. Det som hålls för "sant" influeras dels av kultur, men även av olika människors erfarenheter. Genom samspel med omgivningen diskuteras och tolkas sanningar fram. Tolkningarna sker både i grupp och individuellt. Sanningar kan både vara subjektiva och sociala då en del individer inte håller med om "gemensamma" sanningar. Istället har de

individerna erfarenheter som talar i motsatt riktning och skapar därmed personliga subjektiva sanningar. (Sandberg & Targama, 1998)

- *Subjektiv respektive social förståelse snarare än objektiv förklaring.* Förståelsebaserat perspektiv visar på människors vilja att förstå och tolka sin värld. Individer strävar efter en helhetssyn. Förståelsen av helheten finns i vetenskapliga bevis men även i form av iakttagelser, rykten och antaganden. Helhetsbilden är sammanvävd av en blandning av fakta och värderingar som inte medvetet hålls isär. Utifrån fakta och värderingar skapar människan meningsfullhet och agerar utifrån "sitt perspektiv" efter vad hon anser vara rätt och riktigt. Individens perspektiv kommer hela tiden att utvecklas och förändras i takt med nya erfarenheter och reflektioner. (Sandberg & Targama, 1998)

- *Människor handlar utifrån sin förståelse av verkligheten.* En *aktiv* människa betonas i det förståelsebaserade perspektivet. Människan styrs inte av situationsfaktorer utan genom förståelse och tolkningar av situationen, vilket kan beröra vad en person anser vara rätt respektive fel, bra respektive dåligt samt passande respektive opassande. (Sandberg & Targama, 1998)

I praktiken innebär förståelsebaserat perspektiv att det inte går att hålla isär arbete och individ. Individen har en egen föreställning om vad arbete innebär och vilka utmaningar som föreligger. Fokus ligger på att skapa en förståelse hos individen så att handlanden sker ur företagets synvinkel. Förståelsebaserat perspektiv understryker att det är viktigare med en gemensam förståelse för lösningen på ett problem än att en person har egenskaper som anses lösa problemet. På så vis styrs inte människans handlingar av faktiska förutsättningar i situationer, utan hennes uppfattningar och tolkningar. (Sandberg & Targama, 1998)

2.4.2.6 Human Resource

Bolman & Deal (1997) menar att McGregor bidrog till att lägga grunden för human resource även kallat HR-perspektivet. McGregor anser att arbetare vill utföra ett bra arbete och prestera bra. HR-perspektivet fokuserar på anställdas attityder, färdigheter samt engagemang och ser medarbetare som viktiga resurser för en utvecklad verksamhet. Bolman & Deal menar att perspektivet lägger fokus på relationen mellan anställd och organisation. Medarbetarna behöver organisationen lika mycket som organisationen behöver medarbetarna och resultatet blir ett *plussummespel* där båda parter vinner på samarbetet. Plussummespelet uttrycks enligt Bolman & Deal (1997) i fyra punkter;

- Organisationer existerar för att uppfylla de anställdas behov, inte tvärtom.
- Det finns ett ömsesidigt behov mellan medarbetare och organisationer. Organisationerna behöver anställdas idéer, kunskaper och färdigheter samtidigt som medarbetarna behöver lön och utvecklingsmöjligheter från företaget.
- Om relationen mellan anställd och organisation är dålig drabbas båda parter.
- En bra relation gynnar båda parter. Organisationen får kunskap och energi medan medarbetaren får ett meningsfullt arbete.

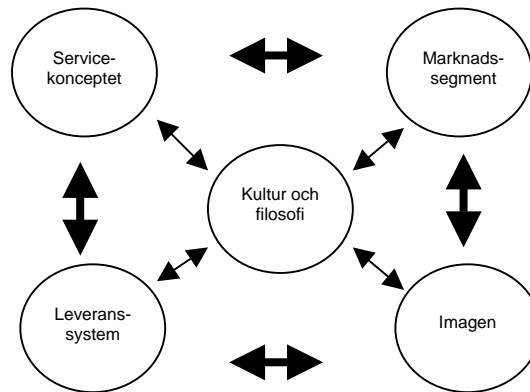
En viktig aspekt för en bra relation är att medarbetarna anser att deras behov blir tillfredsställda. Likaså är det viktigt för organisationen att uppfylla anställdas behov för att få ta del av medarbetarnas kunskaper och färdigheter under en längre period. (Bolman & Deal, 1997)

2.4.2.7 Service Management

Med begreppet Service Management avses, enligt Edvardsson & Magnusson (1988), ledning och styrning av tjänsteproduktion både internt i organisationen och externt genom erbjudandet av tjänster. Individens sätts i centrum och ny syn på ledarskap har tagit form. Utvecklingen av mänskliga resurser är ett centralt område för att göra organisationen mer effektiv. Normann (2000) menar att byggandet, vårdandet och utvecklandet av relationer utgör en väsentlig del av service managementteorin.

Normann (2000) skriver att service är en social process och management är förmågan att styra sociala processer. Managementkvaliteten är viktig i tjänsteföretag och ledningen skall utgå från kritiska faktorer för det specifika systemet och kontrollera samt bibehålla faktorerna. Ledaren måste fokusera på medarbetarens motivation samt företagets värderingar och kultur. Service Management är, enligt Normann (2000), uppbyggt av fem komponenter; *marknadssegment, servicekoncept, serviceleveranssystem, image samt kultur och filosofi.*

Figur 2-9 Service Management Systemet



Källa: Normann, 2000, s. 60

▪ *Marknadssegment och Servicekoncept*

Segmentet är de utvalda kundgrupperna för vilka företaget utformat servicesystemet. Servicekonceptet är de fördelar som erbjuds kunden. Fördelarna kan vara fysiska, psykologiska eller emotionella. (Normann, 2000)

▪ *Serviceleveranssystem*

I ett tjänsteföretag är serviceleveranssystemet utformningen av servicekonceptet. Det finns tre delkomponenter i systemet; *personal, kund* samt *teknologi och fysisk support*. Eftersom tjänsteföretag ofta är personalintensiva blir personalen central och det är viktigt att fokusera på de mänskliga resurserna. Kunden har en komplex roll i en serviceorganisation eftersom kunden fungerar som en komponent i företagets produktion och leverans. Det blir viktigt för ett tjänsteföretag att kunden väljs ut och leds lika omsorgsfullt som medarbetaren. Teknologi och fysisk support kan, trots att serviceorganisationer i hög grad är personalintensiva, ha en stor inverkan på företaget och förmågan att erbjuda en bra tjänst till kunder. (Normann, 2000)

▪ *Image samt kultur och filosofi*

Imagen betraktas som ett informationsverktyg för att påverka personal, kunder och andra resursbärares handlingar och uppfattningar om företaget. Företagets kultur och filosofi inverkar på ett tjänsteföretags långsiktiga effektivitet och skapar de värderingar och normer som gör företaget framgångsrikt. (Normann, 2000)

Tjänsteföretag är enligt Normann (2000) extremt känsliga för managementkvalitet. Endast ett fåtal motivationsproblem, bristande tjänstekvalitet eller slarv kan göra att företaget hamnar i en ond cirkel. Eftersom tjänsteföretag ofta har små vinstmarginaler måste uppmärksamheten på detaljer vara hög och ledaren måste motivera och fokusera medarbetarnas energi. När det gäller ledningen av mänsklig energi fokuseras dels på utbildning, indoktrinering samt organisationsutveckling och dels på en förbättrad motivation och kompetensnivå. Normann menar att anställda mobiliserar energi på det som stämmer överens med deras behov vilket resulterar i ett plussummespel. Medarbetarnas behovstillfredsställelse är en av anledningarna till att det är viktigt för tjänsteföretaget att marknadsföra sig, inte bara gentemot sina kunder utan även mot sin personal. Tjänsteföretag bör utveckla en *personalidé*. Personalidén skall ligga till grund för personalutvecklingsarbete och innebär idén om att mobilisera och kanalisera personalens energi samt utveckla personalen.

2.4.2.8 Imagestyrning

Normann (2000) beskriver image som en modell vilken symboliserar *förståelse* och *uppfattning* om ett visst fenomen eller situation. Människan handlar efter sin uppfattning av verkligheten och således kan imagen ses som en social realitet även om den inte exakt motsvarar verkligheten. Imagen kan därför användas som sätt att skapa inflytande och är följaktligen ett viktigt kommunikationsinstrument. Normann (2000, ss. 138-139) skriver vidare att Kets de Vries menar att ”management är konsten att få saker att hända genom kombinerade och samordnade mänskliga handlingar”. Kets de Vries anser därför att ett managementverktyg med stor potential är påverkan av individers image och hur individer uppfattar verkligheten. Normann är yttermera av åsikten att om en image skapar en bestämd och framgångsrik handling blir konsekvensen inte bara en självuppfyllande profetia utan verkan genererar även fler framgångsrika handlingar. Därför är imagestyrning viktig i ett tjänsteföretag som saknar fysiska produkter. Eftersom tjänster än mindre definierade än fysiska produkter blir det väsentligt att försöka påverka kundens verklighetsuppfattning för den specifika produkten och att söka väcka önskvärda preferenser och beteenden hos kunden.

Alvesson (2004) följer samma linje och menar att många kunskapsintensiva företag måste framhäva sin originalitet och särprägel. Eftersom de tjänster som inhandlas av en kund inte kan kontrolleras i förväg blir det viktigt för en organisation att odla en image och ett varumärke. En viss del av imagestyrningen kan centraliseras, exempelvis ett etablerat samarbete med partnerföretag eller utvecklandet av formella strukturer som klädkoder, företagsbyggnader och reklam. Imagestyrningen fordrar dock ett stöd av

medarbetarna och ett aktivt handlande då det är medarbetarna som har kundkontakt. Alvesson (2004) skriver att Hatch & Schultz anser att imagen undergrävs om medarbetarna och vad de kommunicerar inte överensstämmer med imagen som företagsledningen försöker skapa. Författarna anser att organisationens identitet måste sammanfalla med företagets image för att möjliggöra en styrning av interna resurser som skall förmedla ”rätt” budskap. Fokus i organisationen bör ligga på att besvara identitetsfrågor, som vilka är vi? och vad utmärker oss?, snarare än imagefrågor som hur vill vi att andra skall se oss? Samtidigt är det viktigt att imagefrågorna inte ignoreras utan ges plats och samspelar med identitetsfrågorna. Organisationsidentiteten står i nära samband med organisationskulturen.

2.4.2.9 FIRO-teorin

Enligt Schutz (1997) betyder akronymen FIRO; Fundamental Intrapersonal Relations Orientation. FIRO-teorin handlar om gruppdynamik men även om ledarens roll i gruppen. Kortfattat kan teorin, enligt Schultz, sägas uttrycka tre olika faser som varje grupp går igenom; *tillhörifasen*, *rollsökningsfasen* och *samhörighetsfasen*.

I *tillhörifasen* startar alla grupper. Frågeställningar rör om gruppedlemmen vill eller får tillhöra gruppen. *Rollsökningsfasen* handlar om vart individen vill positionerar sig i gruppen. Den mogna gruppens fas är *samhörighetsfasen* som kretsar kring vilken relation den enskilde gruppedlemmen har till övriga gruppedlemmar. Här finner gruppedlemmarna trygghet och gemenskap.

Figur 2-10 Firo-modellen



Källa: www.ugl-konsulterna.se/FIRO-bat.jpg, 070516

Faserna är inte oföränderliga utan en grupp rör sig ständigt mellan dem. Rörelsen kan bero på tillkommandet av nya gruppedlemmar eller att

konflikter uppstår. Faserna genomgås dock cykliskt, det vill säga i turordning. Eftersom individen och gruppen fungerar olika i faserna är det viktigt att ledaren anpassar sitt ledarskap efter faserna. Anpassningen sker för att ledaren skall nå fram till gruppmedlemmarna på bästa sätt och därmed maximera nyttan. I *tillhörafasen* är vikten med en stark ledare som pekar med hela handen stor då gruppen här behöver känna trygghet. Under *rollsökningsfasen* bör ledaren fungera som en coach och aktivt decentralisera ansvar till gruppen. I *samhörighetsfasen* är gruppen självständig och ledaren behöver endast agera som en mentor. Gruppen är självgående. (Schultz, 1997)

FIRO-teorin och dess grundläggande idéer passar främst mindre grupper om cirka 8-15 personer, men antalet är ej absolut. Större grupper än 8-15 personer har en tendens att bilda undergrupper, medan mindre grupper styrs av fler faktorer. (Schultz, 1997)

Situationsanpassat ledarskap, likt FIRO-teorin, grundar sig på situations- och efterföljarteorin, vilket innebär att ledarskapet ses i relation till uppgift och efterföljare. Ledarskapet utgår från att varje situation fordrar unik kunskap beroende på hur och vad yttre respektive inre situationen kräver. Det ställs därför stora krav på en dynamisk, flexibel och engagerad ledare. (Skaug, 2000)

Vi antar att det finns ett behov av olika ledarskapsteorier beroende på i vilken fas en organisation befinner sig samt att ledarskap har betydelse för hur medarbetare kommunicerar en gemensam bild utåt av vad företaget står för. Vi är även av åsikten att intern kommunikation samt översättning av företags mål, affärsidé och vision är nyckelfaktorer vilken skapar möjlighet för medarbetare att kommunicera en homogen bild externt. Vi anser därför att en kommunikativ ledare är av betydelse oberoende av ledarskapsstil och vi väljer därmed att poängtera vikten under en separat rubrik.

2.4.3 Den kommunikative ledaren

Enbom (2000) menar att god kommunikation föder ansvar. Problematiken i en god kommunikation ligger i att kunna *översätta* företagets visioner och mål till ett språk som medarbetarna kan relatera till. Det handlar inte om att förenkla eller ”dumma till” språket utan om att kunna uttrycka saker på ett sätt som medarbetarna har möjlighet att förstå. Kommunikation är mer än ren information. Kommunikation är även en dialog där medarbetaren inte bara skall få reda på vad som skall göras utan även förstå varför. Eriksson & Wåhlin (1998) belyser vikten av att organisationens mål och visioner blir översatta av ledaren på ett sätt så att de förstås av medarbetarna.

Översättningen måste ske så att målen och visionerna blir förankrade i anställdas medvetande och resulterar i handling. Det räcker inte med generella principer utan retoriken måste ges en kulturell och språklig prägel. King & Grace (2006) menar att för att kunskap skall kunna överföras från ledning till anställd måste informationen översättas så att anställda förstår och tar informationen till sig. Författarna anser att god kommunikation är nödvändig i arbetet med intern marknadsföring vilken är en stor bidragande faktor till att medarbetarna förstår och kommunicerar rätt budskap till kund om vad företaget står för samt företagets varumärke.

Barth & Näsholm (2006) skriver att en stor del av god kommunikation grundar sig på förmågan att lyssna. Metoden, Motiverande Samtal, är en samtalsmetod som främst har använts i rehabiliteringssammanhang. Metoden har blivit alltmer förekommande inom näringslivet och används som ett samtalsredskap av ledare för stöd och coachning. Författarna menar att lyssnande är en nyckel till en framgångsrik kommunikation. Människor vill och har ett behov av att bli sedda, hörda samt vara betydande för andra. Vi delar författarnas åsikt och förmodar att en god kommunikation måste bygga på lika stora delar av lyssnande som språkande. Även Dell (1993) menar att det mänskliga behovet av att känna tillhörighet kräver ett lyssnande från ledarens sida.

Vi förmodar att ledarskapsteori samt ledarens förmåga att kommunicera har en stor påverkan på ett företags kultur. Vi anser att personalens arbetsvilja och motivation präglas av den kultur som råder i organisationen. Vi antar därför att en inspirerande och stark företagskultur utgör en väsentlig del i arbetet med att få personalen att kommunicera en gemensam bild av vad företaget står för.

2.4.4 Organisationskultur

Normann (2000) anser att kultur är en uppsättning normer, övertygelser och värderingar som utgör basen för ett samarbetslikt mänskligt beteende. Kulturen gör att mänskliga handlingar i viss grad blir förutsägbara. Kultur kan uppstå ur olika källor. Den största källan är den *allmänna omgivningen* i vilken till exempel en organisation fungerar. Utifrån den allmänna omgivningen blir kulturen en passiv produkt av kontext och historia. Varje organisation och varje bransch har sina omständigheter och traditioner som skapas samt utvecklas. Ytterligare en källa till kultur är *ledarskapet*. Om ledarskapet präglas av effektivitet och sunda värderingar kan det genom en viljeakt påverka kulturen. Normann anser att de viktigaste dimensionerna av en kultur påverkas av såväl rekrytering och personalutveckling som de grundläggande riktlinjerna för affärsutveckling.

Alvesson (2001) är av åsikten att begreppet kultur saknar en koncis innebörd. Författaren menar att ordet kultur kan ersättas med begrepp som; informella handlingsmönster, normsystem eller sociala mönster. Begreppet organisationskultur är ett *tankesätt* vilket intresserar sig för kulturella och symboliska handlingar, men begreppet omfattar även *värderingar* och *antaganden* om den sociala verkligheten. Kulturen blir nödvändig för förståelse av beteenden, processer och sociala företeelser. Kultur kan ses som den ram inom vilken fenomen blir förståeliga och meningsfulla.

Anledningen till den ökade förståelsen av företagskulturens betydelse, menar Alvesson (2001), härstammar från utbredningen av både högteknologiska och kunskapsorienterade företag. Vikten förskjuts från tidigare kontroll av beteenden och resultatmätning till medarbetarnas inställning och hållning vilka är avgörande för de anställdas servicekänsla och således kundnöjdheten. King & Grace (2006) menar att en serviceorienterad organisationskultur måste besitta kollektiv förståelse för tjänstemöten och vad de innebär för att kunna skapa och leverera värde till kunden.

Kinjerskis & Skrypneks (2006) undersökning visar att en organisationskultur återspeglar ledarskap, relationer, prioriteringar samt hur väl medarbetarna respekteras. Författarna menar att de kritiska faktorerna gällande en god organisationskultur är samarbete, omvårdnad samt support och att faktorerna bör ingå i en kultur för att skapa motiverade medarbetare.

3 Metod

Nedan behandlas syn på kunskap och vetenskap, vetenskapligt förhållningssätt samt förhållningssätt till teori och empiri. Under rubriken presenteras även val av undersökningsmetod, data samt datainsamlingsmetod. Urval och uppsatsens kvalitet avslutar kapitlet. Rubrikerna härrörs från uppsatsens problemformulering samt teoretiska referensram.

3.1 Syn på kunskap & vetenskap

Inför skrivandet av uppsatsen besatt vi en viss förförståelse grundad på tidigare inlärd teoretisk och praktisk kunskap. Vi är medvetna om att vår förförståelse har färgat uppsatsen i den bemärkelse att det är omöjligt att bortse från tidigare erfarenheter. Genom uppsatsprocessen har vi införskaffat oss ny kunskap inom ämnet som givit oss en djupare förförståelse och vi inser att kunskap ständigt kommer att fördjupas då utvecklingen av kunskap är fortgående. När förförståelse och förståelse diskuteras måste ett epistemologiskt och ett ontologiskt ställningstagande tas (Danermark et al., 1997). Vårt ställningstagande till epistemologi respektive ontologi presenteras nedan.

3.1.1 Epistemologi

En huvudgren inom filosofin är epistemologi. Epistemologi betyder kunskapsteori och undersöker frågor om kunskapens natur, objekt och källor. Det finns två inriktningar inom epistemologin; *rationalism* och *empirism*. Rationalister betonar förnuftets roll och att människan genom förnuftet når kunskap om verkligheten. Empirister är skeptiska till förnuftet som bas för kunskap, och betonar i stället erfarenheter som kunskapsbas. (Nationalencyklopedin, 2007)

Då syftet med uppsatsen har varit att analysera, beskriva och förklara det givna problemet har vårt förhållningssätt till kunskap till största delen varit *rationalistiskt*. Vi har funnit oss mer rationalistiska än empiristiska då vår hållning till verkligheten varit subjektiv och då vi inom uppsatsens områden inte haft någon erfarenhet att förlita oss på. Även i samband med empiriundersökningen har förhållningssättet varit rationellt och vi har tagit till oss kunskap genom vårt förnuft. Vår subjektiva hållning behandlas vidare under rubriken Vetenskapligt förhållningssätt.

3.1.2 Ontologi

För att kunna ge en sammanhängande beskrivning och förklaring av verkligheten behövs en del begrepp antas. Antagandet kallas ontologi och har två grenar; *idealism* och *realism*. Idealism har sin grund i uppfattningen att andliga eller ideella företeelser är det enda som kan existera oberoende av allt annat. Realism är att avstå från spekulationer och att enbart ta hänsyn till det faktiskt föreliggande. (Nationalencyklopedin, 2007) Skillnaden mellan de båda grenarna ligger i att realisten endast tror att en objektiv sanning existerar medan idealisten uppfattar flera subjektiva sanningar.

Kopplat till syftet har vi sett oss mer som *idealister* än som realister och vi har därmed uppfattat världen subjektivt, det vill säga att världen består av flera olika sanningar. Anledningen till att vi sett världen utifrån det subjektiva perspektivet beror på att vi försökt förklara och beskriva både teori och empiri utifrån författarnas samt ledarnas olika verklighetsuppfattningar.

3.2 Vetenskapligt förhållningssätt

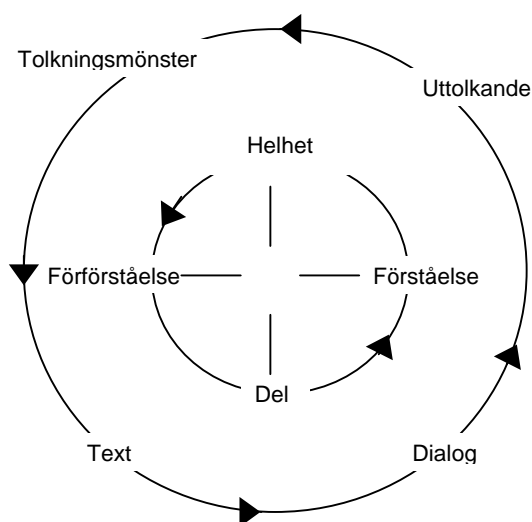
Inom det vetenskapliga förhållningssättet finns det två motpoler som ofta diskuteras i uppsatssammanhang nämligen *hermeneutik* och *positivism*. Nedan förklaras och återges motpolerna.

Ordet *hermeneutik* kommer ifrån grekiskan och betyder ungefär tolkningskonst eller förklara. En tolkande ansats och ett subjektivt förhållningssätt präglar hermeneutiken. Det finns inte en sann verklighet utan varje enskild individ skapar och äger sin egen verklighet. (Nationalencyklopedin, 2007) Det hermeneutiska perspektivet innebär således ett försök att tolka de teorier som presenteras för att hitta en *rimlig sanning*. Hermeneutik är ett sätt att tolka fakta. (Riahi-Belkaoui, 2004)

I den hermeneutiska cirkeln beskrivs grunddragen i det hermeneutiska synsättet. Föremålet för studiens intresse kallas för text. *Texten* kan vara en skriven text, en handling, uttalade ord eller andra fenomen som bär på mening. Tolkningen av texten utgör startpunkten i den hermeneutiska cirkeln. *Dialogen* innebär att hermeneutiker ständigt ”ställer frågor” till texten och ”lyssnar” på den för att finna underliggande meningar. *Uttolkningen* innebär att tolkningarna försöker förklara och rimlighetsbedöma interpretationerna. *Tolkningsmönstren* har till uppgift att visa på de särpräglade drag en text har och vidare försöka göra dragen greppbara. Mönstren visar på en texts underliggande mening. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Den inre cirkeln, bestående av *helhet* respektive *del* och *förståelse* respektive *förförståelse*, speglar vad de fyra yttre benämningarna ständigt härrör sig åt. Tolkningen av hela texten endast framgångsrik om också delarna tolkas var för sig samtidigt som delarna måste sättas i sitt sammanhang. Förståelsen och tolkningen av en ny text är beroende av förförståelsen samtidigt som förförståelsen, om den skall växa, är beroende av tolkningar av den nya texten. Den hermeneutisk cirkel handlar således om sambanden mellan helhet och delar och att tolkningar alltid bygger på andra tolkningar. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Figur 3-11 Den hermeneutiska cirkeln



Källa: Alvesson & Sköldberg 1994, se Danermark et al., 1997, s. 66

Positivist tror på hård fakta och att kunskap genereras genom iakttagelser och logiskt uträknande. För positivist spelar matematik och statistik en avgörande roll vid undersökningar och teoriutveckling. Kausala samband är en utgångspunkt och verifiering och falsifiering är utgången av experiment för en positivist. (Danermark et al., 1997) Positivismen används främst vid kvantitativa studier och forskarens personliga, politiska, religiösa och känslomässiga läggning skall inte påverka studiens resultat utan forskaren har ett objektiva förhållningssätt. (Patel & Davidsson, 2003)

Givet uppsatsens problem och syfte har ansatsen legat i det *hermeneutiska* perspektivet. Vi har sökt finna en rimlig sanning genom att tolka och förklara teori och empiri. Genom att vi har satt förförståelse och förståelse i relation till uppsatsens olika delar har det givit oss en samlad bild av ledarskapets betydelse för ett homogent varumärke i ett tjänsteföretag.

Anledningen till att vi valt bort hermeneutikens motsats positivismen beror på att positivismen är objektiv och söker logiska resonemang. Då den empiriska undersökningen består av semistrukturerade intervjuer där personliga tolkningar kommit att färga resultaten har positivismen därför inte passat uppsatsens syfte.

3.3 Förhållningssätt till teori & empiri

För att generera kunskap kan en generell indelning göras, en indelning i *deduktivt* tillvägagångssätt respektive *induktivt* tillvägagångssätt. Deduktiv metod har utgångspunkt i teorin där syftet är att testa eller utöka befintlig teori. Induktiv metod har istället utgångspunkt i empirin där syftet är att bygga upp ny teori eller beskriva teori. Inom både deduktiv och induktiv metod finns skillnader mellan normativa och deskriptiva studier. Normativa studier visar hur något bör vara medan deskriptiva visar hur något är. (Artsberg, 2005)

En växelverkan mellan deduktiv och induktiv metod kallas *abduktion*. Enligt Danermark et al. (1997) menar Collins att abduktion inte är en renodlad empirisk generalisering som induktionen eller en logiskt sträng som deduktionen. Abduktionen visar istället hur det möjligtvis skulle kunna vara och abduktiva slutledningar är sällan av naturen att det slutgiltigt kan avgöras om de är sanna eller falska. Ett bra exempel gällande abduktion är det som Pierce beskriver som:

”...olika personers handlingar, iakttagelser vid brottsplatsen och uttalanden i intervjuer, tolkas och får mening inom ramen för en övergripande hypotes om hur brottet kan ha gått till...”

(Danermark et al., 1997, s. 147)

Danermark et al. (1997) skriver att Eco beskriver tre olika typer av abduktion; *överkodad*, *underkodad* och *kreativ* abduktion. Överkodad abduktion är enligt Eco en slutledning som utmärks av automatik och självklarhet. Det innefattar direkta tolkningar som görs utifrån en förförståelse som är socialt och kulturellt grundad. I underkodad abduktion väljs mellan ett antal tolkningsramar, teorier eller hypoteser. Här handlar det om att ställa sig frågor rörande skillnader i att tolka ett visst handlande utifrån olika teorier och om det däremellan föreligger några skillnader. Kreativa abduktion präglas av nyskapande och unikhet. Kreativ abduktion bryter mot konventionella tolkningar och kan därigenom skapa nya tolkningsmönster.

Arbetet med uppsatsen har skett utifrån en växelverkan mellan teori och empiri. Utgångspunkten var insamlad teori om varumärken, intern

marknadsföring samt ledarskap. Utifrån teorierna skedde sedan första intervjun vilken gav att vi var tvungna att söka och komplettera med nya teorier. Efter den andra intervjun var vi återigen tvungna att söka och komplettera med relevanta teorier, samtidigt som en del gamla teorier eliminerades. Tillvägagångssättet för uppsatsen har varit ett konstant pendlande mellan allmänt vedertagna teorier och verklighetsbilden vi fått genom våra empiristudier. Ansatsen var därmed *abduktiv*. Uppsatsen har inte innefattat kreativ abduktion utan fokus har legat på *överkodad* respektive *underkodad* abduktion. Vi använde oss av överkodad abduktion då vi inte kunde bortse från vår förförståelse. Underkodad abduktion användes eftersom vi arbetat utifrån allmänt vedertagna teorier. Kreativ abduktion har uteblivit då vårt syfte inte varit att vara teoriutvecklande.

3.4 Val av undersökningsmetod & data

Holme & Solvang (1997) skiljer mellan två huvudformer av metoder inom samhällsvetenskapen. Metoderna är antingen *kvalitativa* eller *kvantitativa*.

I *Kvalitativ* metod är helhetsförståelsen och sammanhanget viktigare än delarna. Fokus ligger på underliggande meningar och innebörd. (Christensen et al., 2001) Kvalitativ metateoretisk grund är hermeneutik och primärt förståelseinriktad och således inte förklarande. (Danermark et al., 1997) Metoden strävar efter att analysera människors handlingar samt handlingarnas innebörd. Kvalitativ metod utgår från det generella och försöker skapa en större djupförståelse om ett specifikt problem (Nationalencyklopedin, 2007).

Kvantitativ metod vilar på en logisk positivistisk metateoretisk bas (Danermark et al., 1997). Den kvantitativa undersökningens ramverk och begränsningar utgörs av förutbestämda utgångspunkter eller hypoteser som verifieras eller falsifieras. Analysen inriktas på att upptäcka, fastställa och mäta samband mellan olika variabler och studerar det specifika eller delarna av helheten. (Christensen et al., 2001)

Vi har använt oss av *kvalitativ* metod då metoden bäst överensstämde med problemformuleringen och syftet. Fokus låg på att besvara frågeställningen hur, vilket innebar att syftet varit av beskrivande karaktär. En nackdel med metoden är att analysen kan bli subjektiv då data kan tolkas på olika sätt utifrån intuition och erfarenheter (Repstad, 1993). Att vi valt bort kvantitativ metod beror på att den typ av undersökning bäst lämpar sig när en hypotes skall falsifieras eller verifieras (Christensen et al., 2001). Det beror även på att kvantitativ metod ej var förenligt med vårt vetenskapliga förhållningsätt, där vi tolkade fakta och försökte skapa en helhetsbild.

3.4.1 Val av undersökningsansats

Det finns olika karaktärer på den kunskap som forskning kan ge i en viss undersökning. Kunskap kan vara *utforskande*, *beskrivande* eller *förklarande*. Utforskande undersökningar kallas *explorativa* och används då problemområdet inte är tillräckligt känt eller då det finns brister i disponibel kunskap. Beskrivande undersökningar kallas *deskriptiva* och används då det redan finns en del kunskap om problemområdet. Undersökningar av förklarande natur kallas *hypotesprövande* och förutsätter att det redan finns omfattande kunskap inom ett område. Forskaren sätter upp hypoteser som sedan testas empiriskt. (Patel & Tebelius, 1987)

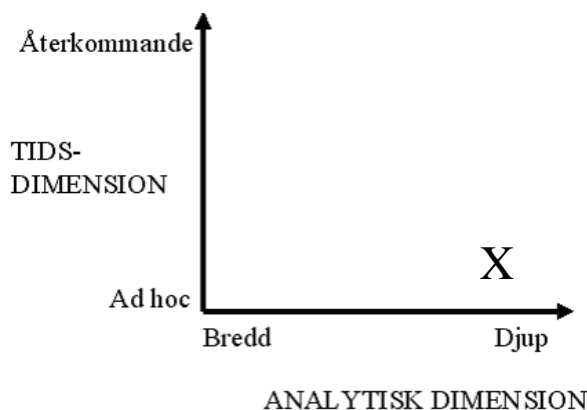
Den empiriska undersökningen har varit av *deskriptiv* karaktär. Anledningen till den beskrivande ansatsen var att den passade med problemformuleringen och syftet. Dessutom existerade redan en mängd kunskap och teoretiska modeller inom problemområdet vilka var förenliga med undersökningen.

Det finns två dimensioner som styr valet av ansats och som säger hur problemet skall angripas. För det första skall en *tidsdimension* antas. Tidsdimensionen handlar om att antingen studera ett problem över tid eller vid en given tidpunkt. Vid tidsbegränsning begränsas valmöjligheterna till en undersökning av typen *ad hoc*, det vill säga en studie vid en viss given tidpunkt. (Christensen et al., 2001) Precis som tidigare nämnts har uppsatsen varit tidsbegränsad vilket medfört att undersökningen varit av typen *ad hoc*. För det andra skall undersökningens *omfång* beskrivas, det vill säga undersökningens *bredd* och *djup*. En bred undersökning behandlar ett stort antal fall medan en smal endast ser till ett fåtal fall. En djup undersökning studerar många olika variabler och en ytlig betonar färre variabler. Undersökningens omfång kallas även den analytiska/rumsliga dimensionen. (Christensen et al., 2001) Vi valde att inrikta oss på en mindre urvalsgrupp bestående av tre företag vilket senare, på grund av sjukdom, kom att reduceras till två. Målet med studien var att få fram hur tjänsteföretagens ledarskap skall utformas för att personalen skall kommunicera ett homogent varumärke. Innebörden blev att studien var smal och djup med *ad hoc* som tidsdimension, vilket ledde oss fram till att en djupare undersökning av *fallstudiekaraktär* var ansatsen som bäst lämpade sig.

En fallstudie är det alternativ som enligt Merriam (1994) är det bästa sättet att göra en undersökning på när analysenheten begränsas till en viss grupp. Analysenheten ifråga var tjänsteföretagen som undersökningen grundade sig på och valet av de tre specifika företagen utgjorde gruppen. Då undersökningen var av fallstudiekaraktär kom den att ge oss ett resultat som medförde en ökad förståelse för problemet. Sambandet mellan

dimensionerna förklaras med hjälp av modellen, illustrerad nedan, där X:et visar karaktären av ansatsen.

Figur 3-12 Undersökningens omfång och ansats



Källa: Omarbetad från Christensen et al., 2001, s. 70

3.5 Val av datainsamlingsmetod

Nedan presenteras *primär*- och *sekundärdata* samt *kvalitativ* respektive *kvantitativ* data. Här redogörs även för vald insamlingsteknik.

3.5.1 Primär- & sekundärdata

Data kan särskiljas beroende på när, var och hur den samlas in. Data delas in i primär- och sekundärdata. *Primärdata* är data som samlas in av undersökaren själv med hjälp av olika fältundersökningar, anpassade efter problemet. En fördel med att använda primärdata är att den är aktuell samt att den har hög tillförlitlighet då insamlingen utförs av undersökaren själv. *Sekundärdata* är tidigare insamlad data avsedd för andra ändamål. Sekundärdata indelas i extern data och intern data. Extern data består av publicerade och kommersiella källor och är data som finns utanför den undersökta organisationen. Intern data består av marknadsföringsaktiviteter och försäljningsinformation och återfinns i organisationen. (Christensen et al., 2001)

Vi har använt oss av såväl primär- som sekundärdata. Beträffande den empiriska undersökningen har vi använt oss av *primärdata* då undersökningen består av egna genomförda intervjuer. *Sekundärdata* har vi inhämtat från elektroniska källor, litteratur samt artiklar vilka utformade den teoretiska referensramen.

3.5.2 Insamlingsteknik

För att samla in primärdata finns olika tekniker. Informationen kan komma från en grupp människor eller från enskilda individer och insamlingen kan bland annat ske genom en *enkät* eller en *intervju*. (Christensen et al., 2001)

En intervju är ett samtal med en eller flera respondenter och är antingen *strukturerad* eller *ostrukturerad*. Personlig intervju karakteriseras av att det sker en dialog mellan intervjuaren och respondenten. Undersökningens problem och syfte, betydelsen av att upprätta personlig kontakt, frågornas natur samt bestämd tidsplan är aspekter som är viktiga i frågan om huruvida intervju bör användas som insamlingsteknik. Frågorna under en intervju kan vara av *öppen* eller *sluten* karaktär. Öppna frågor är frågor där respondenten med egna ord får svara helt fritt medan slutna frågor består av givna strukturerade svarsalternativ. (Christensen et al., 2001)

Vid *semistrukturerade intervjuer* har intervjuaren en lista på områden och frågor som skall tas upp under intervjun, en så kallad *intervjuguide* (Christensen et al., 2001). En intervjuguide tar upp breda frågeområden med särskilda förberedda följdfrågor (Lekvall & Wahlbin, 2001). En helt ostrukturerad intervju är informell och kallas ofta djupintervju (Christensen et al., 2001).

Vi har genomfört *personliga intervjuer* av djupare karaktär. Då respondenterna bestod av högre chefer, och problemområdet varit komplext blev personlig kontakt mycket viktig varpå vi fann valet av personlig intervju mest lämpad. Vi anser att de personliga intervjuerna försåg oss med bästa möjliga svar för uppsatsens problemområde. Eftersom vi bearbetade och analyserade insamlad data kvalitativt ansåg vi att *semistrukturerade intervjuer* med en *intervjuguide* var bästa tillvägagångssättet. På så vis lämnades respondenterna utrymme för att utveckla sina resonemang. Frågorna, som vi själva skapade, var av *öppen karaktär* samt en del faktafrågor. Frågorna godkändes innan intervjuerna av vår handledare Madeleine Boldizar. Som förberedelse inför intervjuerna kontaktade vi, i god tid, Benny Karlsson, VD Hansen, Marianne Nordmark, tillförordnad VD Avonis samt Christian Brasta, Marknadschef Volvo IT. Vi förklarade syftet med undersökningen samt hur lång tid intervjuerna skulle ta för att respondenterna skulle ha möjlighet att avsätta tid. Vi mailade senare intervjuguiden till respondenterna för att de skulle kunna vara väl förberedda inför mötet. Intervjuerna genomfördes på respektive företag och i separata rum. Därav kom intervjuerna inte att påverkas av omgivningsfaktorer. Under intervjuerna ställde en av oss frågorna medan de andra två förde

anteckningar. Intervjuerna inleddes med småprat för att skapa en avslappnad stämning. Intervjuerna utfördes efter intervjuguiden och pågick mellan en och en halv till två timmar. Valet av att genomföra en intervjuundersökning berodde även på begränsningen gällande tid.

Vi ville genom intervjuerna öka vår förståelse samt beskriva och söka finna bakomliggande orsaker inom problemområdet. Därför valde vi bort enkät som insamlingsteknik då vi inte ville kvantifiera resultatet.

3.5.3 Kvalitativ & kvantitativ data

I samband med undersökningar förutsätts att data samlas in, analyseras, tolkas och presenteras. Data kan delas in i två olika karaktärer; *kvalitativa* samt *kvantitativa* data. *Kvalitativ* data utgörs främst av ord, text, symboler och handlingar som till karaktären beskriver människor, handlingar och händelser i en social verklighet. Datan tolkas och försöks förstås. *Kvantitativ* data utgörs främst av siffror, mängd, antal och frekvens. Datan analyseras instrumentellt och bearbetas statistiskt. (Christensen et al., 2001) Beroende på att kvalitativ data även kan räknas och kvantitativ data kan tolkas har vi i undersökningen använt oss av både kvalitativ och kvantitativ data.

3.6 Urval

Då vi genomfört personliga intervjuer presenteras nedan hur och även varför vi valt ett visst urval till intervjuerna. Urvalet beror på vald insamlingsteknik samt begränsningar gällande tid och pengar.

3.6.1 Sannolikhetsurval & icke sannolikhetsurval

Det finns två typer av urval; *sannolikhetsurval* och *icke sannolikhetsurval*. *Sannolikhetsurval* innebär att respondenterna har samma chans att komma med i urvalet då varje respondent väljs slumpmässigt. *Icke sannolikhetsurval* innebär att respondenterna inte väljs slumpmässigt. Således kan inte en given respondents chans att delta i urvalet förutses. (Christensen et al., 2001)

I uppsatsen utsågs ett *icke sannolikhetsurval* då vi valde respondenterna som kom att intervjuas. Vidare utgick vi ifrån tesen att icke sannolikhetsurval lämpar sig bäst för undersökningar av kvalitativ karaktär.

Det finns olika typer av icke sannolikhetsurval; *strategiskt urval*, *kvoturval*, *uppsökande urval*, *självurval*, *bekvämlighetsurval* och *påstana urval*. Ett *strategiskt urval* innebär att undersökaren utser personerna som skall ingå i urvalet. *Kvoturval* innebär att undersökaren känner till proportionerna för

variabeln i populationen och kan räkna ut kvotgrupper som motsvarar populationens strukturer. Vid ett kvoturval pågår undersökningen tills det att respektive kvotgrupp är uppfylld. Vid ett *uppsökande urval* försöker undersökaren att identifiera en person som ingår i målpopulationen. Då undersökaren hittat och undersökt personen frågar undersökaren personen om den känner till några andra personer som ingår i målpopulationen. Processen fortsätter till undersökaren erhållit ett tillräckligt omfattande datamaterial. *Självurval* handlar om att respondenten tar initiativ till att vara med i undersökningen. Vid *bevämlighetsurval* väljer undersökaren ut respondenter som har möjlighet att delta i undersökningen och ett *påstana urval* innebär att undersökaren placerar sig där personer eller enheter befinner sig. (Christensen et al., 2001)

Då vi genomförde urvalet använde vi oss av ett *strategiskt urval* samt ett *bevämlighetsurval*. Strategiskt urval blev det eftersom vi utsåg vilka som skulle intervjuas. Det strategiska urvalet kom senare att innefatta ett bevämlighetsurval då vi endast intervjuade respondenter som hade möjlighet att delta i undersökningen och som var belägna i Göteborgsområdet. En av de tänkta respondenterna hade ej, på grund av sjukdom, möjlighet att delta i undersökningen. Vi granskade då möjligheten att intervjua våra andrahandsföretag. Det föll sig så att ingen av andrahandsvalen, med så kort varsel, hade möjlighet att delta. Vi valde därför att endast genomföra intervjuer på de tidigare bokade företagen, vilket även ledde till ett bevämlighetsurval.

3.6.2 Urvalets storlek & undersökningens kriterier

Storleken på urvalet innefattades, efter bortfallet, av två företag inom tjänstesektorn och inom olika branscher i Västra Götalandsregionen. Då syftet varit att undersöka, beskriva samt förstå, ledarskapets betydelse i ett tjänsteföretag för att personalen skall kommunicera ett homogent varumärke, var ambitionen att söka finna företag som svarade mot syftet. Kriterier som då sattes upp var att företagen skulle:

- vara verksamma inom tjänstesektorn samt i Västra Götalandsregionen.
- befinna sig inom olika branscher.
- besitta en uppfattning om sitt varumärke samt personalens betydelse för varumärket.
- inneha en uppfattning om ledarskapets betydelse för personalens handlande.

Utifrån ovanstående kriterier valde vi att genomföra intervjuer med Hansens VD, Avonis tillförordnade VD samt Volvo IT:s Marknadschef. Bortfallet kom senare att bli Volvo IT:s marknadschef.

3.7 Uppsatsens kvalitet

Nedan presenteras uppsatsens kvalitet i form av; *felkällor*, *validitet*, *reliabilitet* och *källkritik*. Bedömningen av kvaliteten gäller såväl empirisk undersökning som teoretisk referensram. Genom att påvisa nedanstående hoppas vi underlätta för läsaren att bedöma värdet av undersökningens resultat.

3.7.1 Felkällor

Det kan bli fel i datainsamlingen så till vida att *frågorna tolkas av respondenten på felaktigt sätt*. Det kan även uppstå *intervjuareffekter*, det vill säga att personen som intervjuar påverkar respondenten (Christensen et al., 2001). Det kan också finnas *respondentfel* som orsakas av att respondenten inte kan eller vill ge riktiga uppgifter (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Gällande felkällorna kan respondenterna ha tolkat våra frågor felaktigt under intervjun vilket kan härledas från att respondenterna ej haft förståelse för förekommande begrepp. Vi antar att respondenterna, under intervjun, svarade uppriktigt och ärligt. Huruvida det är fallet, kan varken falsifieras eller verifieras då vi inte haft möjlighet att genomföra triangulering, vilket innebär att fler undersökningar genomförs med olika metoder. Vi är medvetna om att det under intervjuerna funnits risker för att intervjuareffekter uppstått vilket främst beror på att vi saknat tidigare erfarenhet som intervjuare. Ambitionen var att utforma intervjuguiden väl samt att undvika ledande frågor. Vi är dock införstådda med att ledande frågor kan ha förekommit under intervjutillfällena.

3.7.2 Validitet

I kvalitativ analys talar validitet om i vilken grad undersökaren mätt det undersökaren avsåg att mäta. Validitet delas upp i intern och extern validitet. *Intern validitet* berör trovärdighet och beskriver hur väl resultatet på undersökningen överensstämmer med verkligheten. Graden av trovärdighet bestäms i första hand av hur *systematiskt* insamlings- och analysarbetet varit samt hur *öppet* redovisat undersökningsprocessen är. Engagemang påvisas genom triangulering i kombination med en ödmjuk attityd. *Extern validitet* berör graden av generalisering. Med utgångspunkt från studiens resultat kan

generalisering av en kvalitativ analys ske. Generaliseringen uppnår dock inte *statistisk generaliserbarhet*. Då en kvalitativ analys ej medför absoluta sanningar eller kvantifieringar kallas den *kvalitativ generalisering* eller *arbetshypotes*. En arbetshypotes kan jämföras med den för ögonblicket bästa "helhetsbilden". En trovärdig undersökning med fullständig informationsrik struktur bestämmer den externa validiteten. Strukturen möjliggör huruvida resultatet är *överförbart* till andra fall. (Christensen et al., 2001)

Den *interna validiteten* i undersökningen har försvagats då vi inte hade möjlighet att spela in intervjuerna. Därav kan fel ha uppstått i samband med nedskrivning av respondenternas svar under intervjuerna. En förutsättning för valet av respondenterna var att de var villiga och motiverade att delta i undersökningen vilket är en förutsättning för ett giltigt resultat. I största mån undvek vi ledande frågor under intervjuerna. Den interna validiteten har ytterligare försvagats av att triangulering ej genomförts.

Då insamlings- och analysarbetet genomförts systematiskt samt att vi öppet redovisat undersökningsprocessen tillsammans med att vi påvisat en ödmjuk attityd har lett till att uppsatsen innehar en *medelhög intern validitet*. Gällande *den externa validiteten* är generalisering utifrån undersökningen omöjlig vilket beror på att urvalet endast bestod av två företag.

3.7.3 Reliabilitet

I en kvalitativ analys påvisar *reliabilitet* i vilken grad ett resultat på en undersökning kan upprepas förutsatt att upplägget är identiskt. Upprepningen är inte problemfri då det är kopplat till *mätinstrumentets konsistens*, det vill säga till undersökaren själv. Vid en undersökning av kvalitativ karaktär handlar det om *godtagbar reliabilitet*. Godtagbar reliabilitet innebär att då inga mätningar gjorts som i en kvantitativ studie, kan det ej talas om en fullgod reliabilitet. Eftersom kvalitativ data skapas genom samspel med respondenterna och beroende på att verkligheten inte är bestående är det en omöjlighet att samla in identisk data för mätning. Mätinstrumentet och analytikern är i en kvalitativ analys samma sak och därför kan reliabiliteten bara vara kopplad till undersökaren ifråga eftersom det är omöjligt att ikläda sig någon annans skepnad. (Christensen et al., 2001)

Om vi bortser ifrån att verkligheten är föränderlig samt problematiken med att ikläda sig en annan människas skepnad, anser vi att undersökningen har *repeaterbarhet*. Vi anser att undersökningen har *godtagbar reliabilitet* då undersökningen med ett identiskt upplägg skulle kunna upprepas.

3.7.4 Kritik mot primärdata

Kritik som kan riktas mot använd primärdata kan härledas från genomförda personliga intervjuer. Vi är medvetna om risken med ett hermeneutiskt förhållningssätt varpå våra subjektiva tolkningar kan ha påverkat resultatet. Vi har yttermera tolkat och analyserat respondenternas svar där vi ej erhållit tydliga svar vilket kan ha givit att vi tolkat respondenterna felaktigt. Då den empiriska undersökningen endast grundat sig på en intervju med respektive företag kan det ha påverkat hur företagen framställts.

3.7.5 Kritik mot sekundärdata

De typer av sekundärdata som använts i uppsatsen är litteratur, vetenskapliga artiklar och elektroniska källor. En stor del av litteraturen som använts är skriven av erkända författare inom valda områden. Vi syftar då på författare som Aaker, Keller, Kapferer, Varey & Lewis, Alvesson, Normann samt Grönroos. Författarna är framstående inom sina respektive områden och återfinns ofta som referenser i annan litteratur. Valet av författare kan ha medfört att vi omedvetet uteslutit andra betydelsefulla författare och därmed gått miste om väsentliga infallsvinklar.

I viss litteratur har vi refererat till författares andrahandskällor vilket beror på att vi inte funnit ursprungskällan. Vi är medvetna om att det inte är att föredra men valde att presentera teorierna då vi fann teorierna väsentliga och stödjande andra teorier. Vidare kritik som kan riktas mot sekundärdata är möjliga tolkningsfel vilka kan ha uppstått i samband med översättning av engelskspråkig litteratur.

4 Företagspresentationer

Nedan följer en kort presentation av de företag som ingick i undersökningen för att ge läsaren en överblick av företagens respektive bransch och verksamhet. Medverkande företag var Hansen och Avonis. Intervjun med Hansen utfördes i samarbete med Hansens VD, Benny Karlsson. På Avonis intervjuades Marianne Nordmark, tillförordnad VD sedan ett par månader tillbaka.

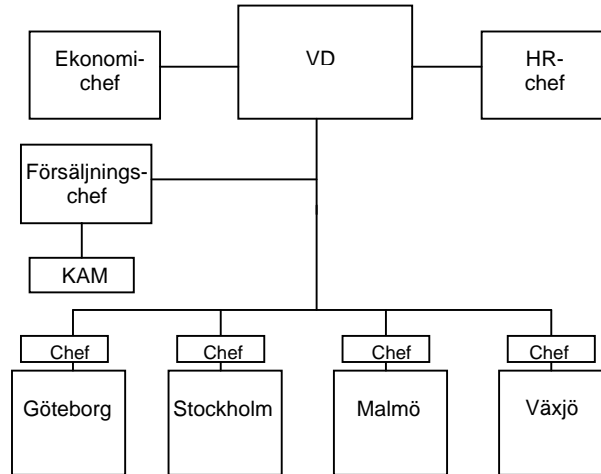
4.1 Hansen- ett företag inom konferensresor och events

Hansen grundades år 1989 och är ett företag som erbjuder kunder konferensresor och events. Företaget omsatte år 2006 cirka 250 miljoner och Hansen är i sin bransch bland de största i Skandinavien. Hansens kunder består av större företag med mer än 200 anställda belägna i Sverige och cirka 70 % av affärerna utgörs av återkommande kunder. Hansen finns representerade på fyra orter i Sverige; Göteborg, Stockholm, Malmö och Växjö. Hansen ägs av Dacke Nordic Group AB. (Karlsson, 070508)

Hansens affärsidé lyder: Med levande möten, upplevelser och resor bygger vi relationer och skapar framgångsrik kommunikation för företag i Norden. Hansens vision är: Hansen skall erbjuda branschens bästa projektledning avseende affärsnytta och inspiration för framgångsrika företag i Norden.
(Karlsson, 070508)

Hansen arbetar efter det balanserade styrkortet, vilket innebär att de arbetar utifrån fem olika perspektiv; finansiellt-, kund-, process-, utvecklings- och medarbetarperspektiv. Knutet till respektive perspektiv finns strategiska mål och kritiska framgångsfaktorer. År 2002 hade Hansen cirka 100 anställda men till följd av några år av dålig lönsamhet reducerades personalstyrkan till att idag bestå av cirka 40 medarbetare. Personalen innefattas av 30 projektledare och majoriteten av de anställda har en daglig kundkontakt, vilket ger företaget en bred frontlinje. Alla är anställda med fast lön. (Karlsson, 070508)

Figur 4-13 Hansens organisationsstruktur



Källa: Egen modell utifrån intervju med Karlsson, 070508

Företaget är en aktör i både reklambranschen och resebranschen då affärgrenarna närmar sig varandra. Anledningen till närmandet beror på att reklambranschen är bra på att föra ut budskap genom marknadskommunikation och resebranschen är bra på att ta hand om människor och deras upplevelser vilket är förenligt med Hansens tjänster. I januari år 2006 påbörjades ett förändringsarbete av verksamheten som resulterade i nedanstående modell. Modellen visar Hansens kärntjänst och tillhörande kringtjänster. (Karlsson, 070508)

Figur 4-2 Hansens koncept



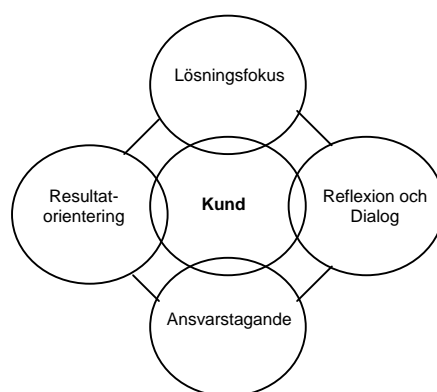
Källa: www.hansen.se, 070509

Hansen vill genom sitt koncept skapa ”mer levande möten” genom att hjälpa företag att påverka och engagera före, under och efter mötet. Hansen erbjuder *trycksaker* som förser deltagarna med information. *Projektwebben* förmedlar inbjudningar, innehåll samt anmälningar snabbt och enkelt gällande mötet och projektet från start till mål. För att följa upp projektet erbjuds *eftermätning*. Hansen erbjuder även *motivationsprogram* som förstärker det levande mötet. Genom *multimedia* hjälper Hansen till med presentationer vid möten och konferenser. (www.hansen.se, 070509)

4.2 Avonis- ett managementkonsultföretag

Avonis startades år 2005 och är ett managementkonsultföretag som arbetar med att ge stöd och stimulans för utveckling i organisationer. Företaget erbjuder tjänster inom organisation, ledning och rekrytering samt kompetens och är en liten aktör på marknaden. Avonis befinner sig i en förändringsfas och har idag ingen utarbetad vision eller affärsidé. En vision kommer att utformas innehållande att Avonis skall bli ett av de mest kända och ett av de bästa utvecklingsföretagen i Sverige. När vision, affärsidé och mål är framarbetade kommer de att kopplas till en marknadsplan som även den är under utveckling. (Nordmark, 070514) Avonis vill bidra till att verksamheter blir framgångsrika samt uppnår sina målsättningar genom att utforma organisation- och arbetsformer som stödjer verksamhetens mål och strategier. Företaget hjälper till med att identifiera, rekrytera och utveckla personer och kompetens som bäddar för framtida framgång. Avonis arbetar utifrån en plattform bestående av fyra centrala angreppssätt för att alla uppdrag skall bemötas med samma grundsyn om vad som får människor och verksamheter att utvecklas. Angreppssätten är; *lösningsfokus*, *reflektion* och *dialog*, *ansvarstagande* samt *resultatorientering*. (www.avonis.se, 070515)

Figur 4-3 Avonis plattform

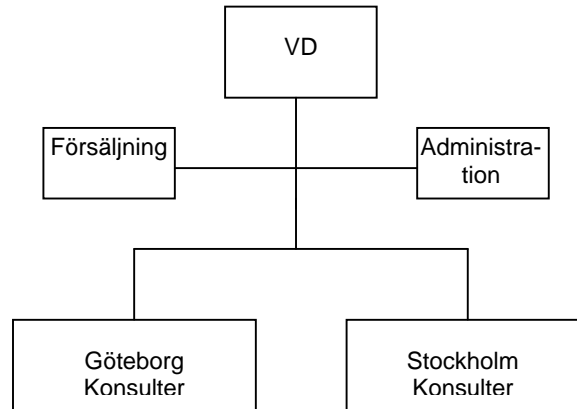


Källa: egen modell utarbetad från www.avonis.se, 070515

Kontor finns belägna i Göteborg och Stockholm men planer finns för ytterligare ett kontor i Skåne. Sedan januari år 2007 ingår Avonis i koncernen Curera Sverige AB vilket är ett företag som bedriver företagshälsovård i hela Sverige. Fusionen ger en kombination av kompetens och erfarenhet vilket resulterar i möjligheten att skapa effektiva och hälsofrämjande verksamheter. Avonis främsta mål är ekonomiskt övergripande och budgeten för de finansiella målen gällande år 2007 uppgår till cirka 14 miljoner. (Nordmark, 070514)

Avonis kunder återfinns inom både den privata och offentliga sektorn och utgörs till största del av större företag och kundbasen innefattas av få men återkommande kunder. Personalstyrkan består av 14 medarbetare varav 11 är konsulter på heltid. Samtliga konsulter är fastanställda och lönen är övervägande provisionsbaserad. Nyligen anställdes en försäljningskoordinator som arbetar med nykundsrekrytering och koordinering av befintliga kunder. Organisationsstrukturen i Avonis är en platt linjeorganisation som saknar mellanchefer. (Nordmark, 070514)

Figur 4-4 Avonis organisationsstruktur



Källa: egen modell utifrån intervju med Nordmark, 070514

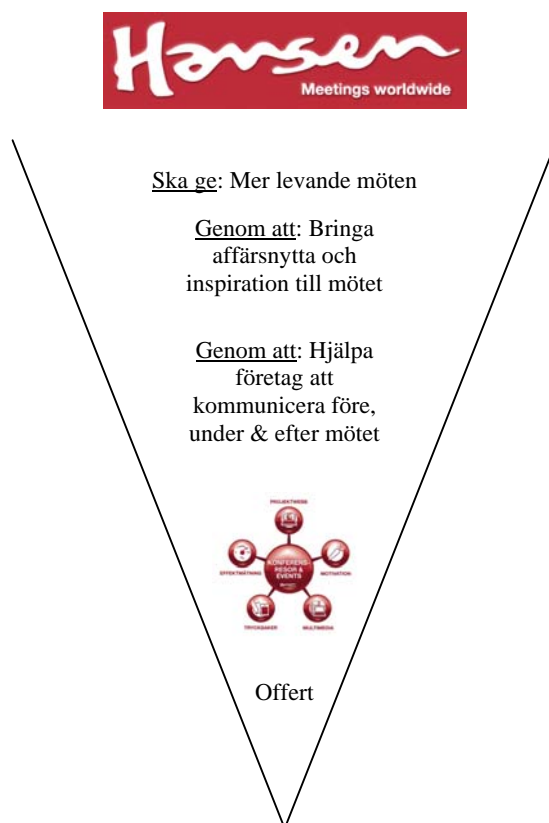
5 Resultat och analys

Under rubriken presenteras resultat och analys av genomförda undersökningar. Uppdelningen är gjord i enlighet med den teoretiska referensramen efter områdena varumärke, intern marknadsföring och ledarskap. I slutet av kapitlet vävs de tre områdena samman och mynnar ut i en slutlig analys knuten till problemformuleringen.

5.1 Hansens varumärke

Karlsson (070508) beskriver begreppet varumärke som en igenkänningsymbol som representerar allt som Hansen vill, kan och står för. Företaget har utvecklat en varumärkestreatt vilken är till för att göra varumärket mer konkret och greppbart.

Figur 5-14 Hansens varumärkestreatt



Källa: Karlsson, 070508

Hansens varumärkestratt bryter ned varumärket från att övergripande erbjuda *mer levande möten* till att beskriva hur det i praktiken skall utföras. Genom att *bringa affärsnytta och inspiration till mötet* skall Hansen *hjälpa företag att kommunicera före, under och efter mötet*. För att kunna genomföra erbjudandet använder sig Hansen av verktyg från *Hansens koncept*. Återstår frågan hur tjänsten skall utformas skickas en kundanpassad *offert*. (Karlsson, 070508)

Den externa marknadsföringen utförs av Karlsson i samråd med en extern reklambyrå. Karlsson anser dock att det till största delen är medarbetarna som genom personlig försäljning förmedlar företagets varumärke och därav blir medarbetarna företagets viktigaste resurs. Karlsson ser risker med att det just är personalen som främst förmedlar varumärket eftersom de kan komma att skapa så kallade "Jag AB". Vidare berättar Karlsson att ett antal medarbetare lämnat företaget för att starta konkurrerande verksamheter. Enligt Karlsson har personerna använt Hansen som rekryteringsgrund och tar med sig medarbetare, kunder och kunskap. Hansen försöker förebygga avknoppningarna genom att vara bäst i sin bransch och lockar med att medarbetare som stannar får delta i uppbyggandet och utvecklandet av verksamheten. En ytterligare morot är Hansens gemensamma säljmål och när företaget når målen görs en gemensam resa. På så vis försöker Hansen leva som de lär vilket innebär att de för att kunna erbjuda inspirerande och roliga möten själva måste uppleva detsamma. Hansen har även som en förebyggande åtgärd låtit fotografera alla medarbetare av en professionell fotograf. Bilderna skall bifogas offerter för att kunden skall få en uppfattning om vilka av Hansens medarbetare som kommer delta i projektet. (Karlsson, 070508)

Karlsson (070508) anser att den externa uppfattningen om Hansens varumärke är att företaget är engagerade och "bryr sig mer" än konkurrenterna. Angående varumärkesvisionen menar Karlsson att det finns en idé om en vision och att en plan skall utarbetas i augusti år 2007, men det är inget Hansen arbetar aktivt med idag.

Karlsson (070508) beskriver att ett homogent varumärke är integrerad kommunikation och att varumärkets profil och image skall överrensstämma samt att medarbetarna förmedlar samma bild. Karlsson tycker att det är oerhört viktigt med ett homogent varumärke i ett tjänsteföretag och anser att Hansen är på god väg att förmedla ett homogent varumärke men att de inte riktigt är där än.

5.2 Avonis varumärke

Nordmark (070514) beskriver begreppet varumärke som en identitet, ett kännetecken samt en personlighet och menar att varumärket skall hjälpa till att skapa företagets image. Avonis har idag inget utarbetat varumärke eller vision men arbetar, enligt Nordmark, aktivt med ett skapande. Avonis vill genom sitt varumärke uppfattas som en ”sparringpartner” för kunden vilket innebär att Avonis vill vara ett *bollplank*, en *expert*, samt någon som *anlitas vid behov* och *förmedlar trygghet*. Målsättningen är att verka som en ambulering HR-resurs.

Enligt Nordmark (070514) bedriver Avonis ingen kontinuerlig extern marknadsföring utan marknadsföringen sker via mun-till-mun genom befintliga kontakter samt via sporadiska pressmeddelanden. Nyanställningen av försäljningskoordinatören har inneburit ett mer aktivt uppsökande av nya kunder.

Nordmark (070514) menar att alla medarbetarna förmedlar sina egna varumärken men att ingen förmedlar det gemensamma varumärket. Nordmark poängterar att de olika varumärkena i Avonis gör att den externa uppfattningen blir varierande. Att personalen är den främsta budbäraren av varumärket och företagets viktigaste resurs, utgör enligt Nordmark en risk om en konsult slutar. Nordmark förklarar att om en medarbetare slutar lämnar mycket kunskap och information företaget. För att förebygga riskerna gäller det enligt Nordmark att arbeta tydligt internt med en gemensam värdegrund samt att arbeta lösningsfokuserat.

Nordmark (070514) beskriver begreppet homogent varumärke som att få ett grepp om ”vad det handlar om” då Avonis erbjuder flera tjänster inom olika områden. Nordmark menar att det måste finnas en helhetssyn i företaget och att ett homogent varumärke handlar om att bygga upp organisationen internt med hjälp av ledarskap. Nordmark anser att det är viktigt med ett homogent varumärke för att det skall finnas en tydlig bild av vad företaget står för. Hon anser att Avonis förmedlar ett homogent varumärke, men att en förbättring krävs.

5.3 Analys av Hansens & Avonis varumärken

Keller (2003) menar att företag bör skapa mentala strukturer vilka hjälper både medarbetare och kunder att organisera kunskap om en tjänst. Keller menar vidare att symboler gör tjänsten mer konkret och Ugglå (2001b) skriver att ett företag måste utveckla en varumärkesstruktur för att bidra med en bättre överblick. Enligt Karlsson (070508) har Hansens utvecklat en varumärkestreat som bryter ned varumärket från att övergripande erbjuda *mer levande möten* till att beskriva hur det i praktiken skall utföras. Avonis

har idag inget utarbetat varumärke eller vision men arbetar, enligt Nordmark (070514), aktivt med ett skapande.

I jämförelsen av Hansens och Avonis varumärke har vi funnit att Hansen genom sin varumärkestratt har skapat en struktur av vad deras varumärke innebär vilket, precis som Karlsson nämnde, hjälper personalen i det dagliga arbetet. Något liknande arbete har vi inte återfunnit i Avonis som helt saknar en varumärkesstruktur. Vi har identifierat att Hansens varumärke är det som Aaker (1996) beskriver som varumärket som en *symbol*. Identifikationen grundar sig på Hansens varumärkestratt, koncept samt det stödmaterial företaget arbetar utefter. Avonis varumärke har vi identifierat som likvärdigt med det som Aaker (1996) kallar varumärke som en *person*. Vi menar dock att varumärke som en person på Avonis inte innebär *en* person, utan de individuella varumärken som idag existerar i företaget. Då varumärket i Avonis är individbaserat anser vi att den kontroll och uppföljning som Nordmark bedriver är nödvändig för att skapa överensstämmelse gällande varumärket. Avsaknaden av en struktur i Avonis anser vi bidrar till att medarbetarna kommunicerar den bild av Avonis som de själva anser stämmer bäst. Därför menar vi att det är av stor vikt att Avonis omgående fastställer sitt varumärke för att på så vis klargöra sin positionering.

Enligt Uggla (2001b) måste ett företag sätta upp en utvecklad *varumärkesstruktur* för att kunna bidra med en bättre överblick. Utan en varumärkesstruktur kan individuella varumärken komma att bli ett problem då den enskilde individens varumärke ofta strider mot organisationens mål och vision. Keller (2003) skriver att ett varumärkes *värde* består av ett antal abstrakta associationer vilka karakteriserar de viktigaste aspekterna av ett varumärke. Vidare menar Keller att en del av processen med att skapa ett varumärkes värde är att utforma ett *varumärkesmantra* som ger riktlinjer åt varumärket. Enligt Aaker (1996) består varumärkets *identitet* av en kärna samt en utvidgad del. Kärnan skall vara tidlös och mer resistent mot förändring. Den utvidgade delen av varumärket beskriver Aaker som olika element vilka ger struktur åt varumärket. Strukturen kallas *positionering*. Kapferer (2004) menar att varumärket kan ses som en kunds reflektioner vilket betyder att företaget måste styra vilka reflektioner en kund skall få då denne kommer i kontakt med varumärket.

Genom att analysera Hansens varumärkestratt har vi funnit att tratten ger uttryck för det som Keller (2003) och Aaker (1996) kallar varumärkets identitet, värde, mantra och position. Vi anser att Hansens varumärkestratt sammanfaller med presenterad teori av Keller och Aaker och finner att kärnan i identiteten är ”mer levande möten”. Hansens utvidgade identitet är *hur* kärnan skall utföras. I Hansens varumärkestratt har vi även identifierat att varumärkets mantra och kärna är detsamma. Varumärkets värde har vi

identifierat som ”att bringa affärsnytta och inspiration till mötet”, det vill säga det värde Hansen förmedlar till sina kunder. Positioneringen anser vi utgör hela Hansens varumärkestratt. Vi finner Hansens varumärkestratt som en bra illustration och symbol av vad varumärket står för då konkretisering sker genom nedbrytning av varumärket. Konkretiseringen bidrar till ökad förståelse om varumärket hos såväl kunder som medarbetare, något som vi annars upplever kan vara svårt att förmedla. Då vår uppfattning är att ett varumärke är ett diffust fenomen ser vi varje försök till förenkling som ett steg i rätt riktning. Avonis avsaknad av en varumärkesstruktur antar vi främjar de faktiskt existerande individuella varumärkena. Vi anser att det är av största vikt att Avonis arbete med att utveckla ett gemensamt varumärke fortgår och i det närmaste avslutas. Idag har Avonis individuella varumärken vilka får utökat spelrum ju längre tiden går. Vi antar att implementeringen av det gemensamma varumärket därför försvåras. En annan aspekt är att Avonis borde fastställa hur varumärket skall uppfattas av kunden. Som det är nu antar vi att det är medarbetarna och således de individuella varumärkena som fastställer kundens åsikt vilket bidrar till att det idag finns lika många uppfattningar om Avonis som det finns individuella varumärken.

Aaker (1996) menar att det är av största vikt att ett företag har en *varumärkesvision* då visionen berättar om varumärkets framtida identitet och roll. Utan en vision vilar varumärket enligt Aaker enbart på tidigare händelser och varumärkesidentiteten blir över tid oklar. Enligt Karlsson (070508) och Nordmark (070514) har varken Hansen eller Avonis någon utarbetad vision men menar att de aktivt arbetar med ett skapande.

Att Hansen och Avonis saknar varumärkesvisioner anser vi i framtiden kan komma att bli förödande för företagen då innebörden av varumärket kommer att föråldras. På så vi antar vi att Hansen och Avonis går miste om en betydande konkurrens fördel eftersom deras varumärken kommer att vila på tidigare händelser.

5.3.1 Medarbetare & varumärket

Grönroos (1996) skriver att samtliga medarbetare har kommit att få en central roll i tjänsteföretagens totala marknadsföringsfunktion. Ledarskapsteorier enligt Normann (2000), Bolman & Deal (1997) samt Skaug (2000) belyser även människan som den centrala resursen i företag. Arnerup & Edvardsson (1992) förklarar att individens ökade betydelse härleds från att tjänsten uppstår i mötet mellan kund och medarbetare. Ugglå (2001b) menar att då det är individer som utför tjänsterna kan det komma att uppstå slitningar i företaget gällande varumärkesbilden då det föreligger ett behov hos enskilda individer att bygga egna varumärken. Enligt Kapferer

(2004) skall ledarna stimulera personalen för att hjälpa dessa att fatta beslut om när handlingar faller innanför respektive utanför varumärkets ramar. Enligt Karlsson (070508) utgörs Hansens viktigaste resurs till stor del av personalen. Karlsson ser risker med att det just är personalen som främst förmedlar varumärket eftersom de kan komma att skapa så kallade ”Jag AB”. Hansen försöker enligt Karlsson att förebygga riskerna genom att vara bäst i sin bransch, erbjuda gemensamma säljmål samt locka med att medarbetare som stannar får delta i uppbyggandet och utvecklandet av verksamheten. Enligt Nordmark (070514) är Avonis viktigaste resurs medarbetarna men poängterar att de olika varumärkena i Avonis gör att den externa uppfattningen blir varierande. Att personalen är den främsta budbäraren av varumärket utgör enligt Nordmark en risk om en konsult slutar då mycket kunskap då lämnar företaget. För att förebygga riskerna gäller det enligt Nordmark att arbeta tydligt internt med en gemensam värdegrund samt att arbeta lösningsfokuserat.

Vi anser att risken är stor att individuella varumärken uppstår och att förebyggande åtgärder därför är väsentliga. Att Karlsson har identifierat individuella varumärken som ett problem och vidtagit åtgärder anser vi tyder på en stor medvetenhet om varumärken i tjänsteföretag. Vi håller med Karlsson om att en förebyggande åtgärd är att skapa en attraktiv arbetsplats men ställer oss lite frågande till fotograferingen som en sådan åtgärd. Då syftet med fotografierna är att förmedla bilderna via offerter ser vi en risk med att kunden kan komma att ”göra affär” med just individen ifråga och inte Hansen, vilket kan stärka det individuella varumärket. Att Nordmark identifierat personalen som Avonis viktigaste resurs samt bärare av varumärket anser vi tyder på att Nordmark förstår innebörden av ett tjänsteföretag. Vi anser dock att det finns fler risker, än de som Nordmark återger, med att personalen har utvecklat individuella varumärken nämligen att kundernas uppfattningar om varumärket blir varierande. Skillnaden mellan Avonis och Hansen, anser vi, ligger i att Hansen tillämpar åtgärder aktivt för att motarbeta individuella varumärken medan Avonis endast än så länge identifierat problemet. Avonis har idag större behov av att just se över varje medarbetares uppfattning om Avonis varumärke.

5.3.2 Ledare & varumärket

Kapferer (2004) betonar vikten av att ett företags *identitet* och *image* bör samspela då det är i kundens uppfattning varumärket existerar. Enligt Vallaster & de Chernatony (2005) handlar det om att se ledarskapet som energin till intern varumärkesuppbyggnad samt att den *struktur* ledaren satt upp för varumärket skall överföras till personalen. Det är ledarens uppgift att se till att de anställda återger varumärkesidentiteten i beteenden gentemot

kund. de Chernatony (2001) belyser att en av anledningarna till att ett tjänsteföretag misslyckas med sitt varumärke är att personalen inte kommunicerar ett konsistent meddelande. Enligt Karlsson (070508) är den externa uppfattningen av Hansen att företaget "bryr sig mer" än konkurrenterna. Karlsson (070508) beskriver ett homogent varumärke som integrerad kommunikation och att varumärkets profil och image stämmer överens. Karlsson anser att ett homogent varumärke är viktigt och att företaget är på god väg mot att förmedla ett homogent budskap. Nordmark (070514) anser att den externa uppfattningen av Avonis är varierande, då företaget består av individuella varumärken. Nordmark (070514) beskriver ett homogent varumärke som en helhetssyn och vikten av ett tydligt internt ledarskap. Nordmark anser att Avonis förmedlar ett homogent varumärke och att är viktigt.

Vi anser att ett företags image speglar huruvida ett homogent varumärke existerar i företaget. En samlad image blir alltså grundläggande för ett homogent varumärke. Att Avonis har en varierande image och samtidigt förmedlar ett homogent varumärke finner vi föga troligt, eftersom Avonis enligt Nordmark består av flera individuella varumärken. Vi anser att Nordmark som ledare här borde fastställa vad medarbetarna skall förmedla om Avonis varumärke. Huruvida det homogenta varumärket existerar i Hansen har vi svårt att avgöra men att Karlsson har förstått betydelsen av ett homogent varumärke och aktivt arbetar mot det målet tyder på att Hansen är på rätt väg.

5.4 Hansens interna marknadsföring

Karlsson (070508) anser att intern marknadsföring är integrerad marknadsföring vilken har sin utgångspunkt internt för att sedan förmedlas externt. Enligt Karlsson tillämpar Hansen intern marknadsföring och alla i företaget är berörda. Karlsson försöker aktivt att finna symboler som kan hjälpa företaget på dess väg att lyckas med intern marknadsföring.

Syftet med intern marknadsföring är enligt Karlsson att Hansen skall närma sig sin vision. Målen med intern marknadsföring är att få medarbetarna att stanna i företaget samt attrahera duktig personal. Karlsson ser den interna marknadsföringens mål som långsiktiga och som en kontinuerlig process. Karlsson förklarar att Hansen sprider information till sina medarbetare via intranätet, telefonmöten och kontorsmöten som sker på respektive kontor en gång per vecka samt via informella kanaler. Informella kanaler nyttjas i liten utsträckning vilket uppdagades i samband med en medarbetarundersökning som genomfördes av ett externt företag. I ledningsgruppen finns en vald medarbetarrepresentant för att öka medarbetarnas inflytande i företaget. (Karlsson, 070508)

Karlsson (070508) menar att ansvarsfördelning och befogenheter hos projektledarna är stor så länge de ekonomiska ramarna hålls och projektet uppvisar en positiv balans. Enligt Karlsson medför decentraliseringen att Hansen har en platt linjeorganisation. Karlsson menar att motivation skapas genom små kampanjer och delmål som ger morötter i form av gemensamma upplevelser såsom resor. Belöningarna tycker Karlsson dock är kosmetika och menar att "riktig" motivation är trivsel på arbetsplatsen samt arbetsglädje. Karlsson anser att motivation är något som individen själv skapar med chefens stöd och att varje medarbetare har ett behov av att känna sig behövd och uppskattad. Karlsson förklarar att han uppmärksammar medarbetarna genom att skicka mail till medarbetare som presterat bra.

Karlsson tror på den dagliga motivationen i form av att tillhandahålla medarbetarna variationsrika arbetsuppgifter. Karlsson menar att företaget skapar motivation hos anställda genom kompetensutveckling, vilket framkommit vara det mest önskvärda enligt Hansens årliga medarbetarundersökning. Karlsson poängterar att utvecklingen inte kan ske efter individuella önskemål utan måste ske i Hansens riktning. Företaget erbjuder en internt utvecklad utbildning under akronymen och symbolen LEAD; Learn, Experience, Advance och Development. Utbildningen innefattar olika nivåer av projektprocessen vilken bland annat behandlar intervjuteknik, pris- och förhandlingsteknik, offerthantering samt försäljningsstrategier. Medarbetarna går utbildningen efter behov och utbildningen bedrivs av såväl interna som externa föreläsare. (Karlsson, 070508)

Hansen försöker påverka medarbetarnas attityder och beteende genom ett värderingsarbete som innefattar frågor som bland annat "Vad står Hansen egentligen för", vilket ger medarbetarna riktlinjer gällande attityder och beteenden. Företaget tycker att det är viktigt att personalen inser att värderingarna är något medarbetarna står för och skapar tillsammans. (Karlsson, 070508)

Interna marknadsföringsaktiviteter i Hansen innefattar utöver utbildning, stöd från VD:n samt personalvård i form av friskvård. Individuella karriärsplaner existerar inte men kommer att utvecklas efter förfrågan från en anställd. Belöningssystem såsom gemensamma resor finns. För att underlätta projektledarnas arbete har kunddatabaser utvecklats. De interna marknadsaktiviteterna bestäms av Karlsson tillsammans med chefen för Human Resource (HR), men anpassas även efter lokala behov på de fyra kontoren. (Karlsson, 070508)

5.5 Avonis interna marknadsföring

Nordmark (070514) anser att intern marknadsföring är att sprida vision, mål och affärsidé internt och menar att hur företaget vill uppfattas, det vill säga imagen, skapas inifrån och ut. Hon anser att det handlar om att bygga upp en företagskultur som speglar den image företaget vill ha. Enligt Nordmark tillämpar inte Avonis intern marknadsföring, men hon förstår vikten av att aktivt arbeta med intern marknadsföring. Hon betonar att arbetet med att ”vända skutan” måste ske i små steg och hon anser att alla delar i företaget är berörda.

Syftet med intern marknadsföring, är enligt Nordmark (070514), att få hela personalstyrkan att dra åt samma håll, det vill säga att känna till sin omvärld och vara medveten om trender. Målet med intern marknadsföring är att definiera kundnyttan och att sätta kunden i fokus i organisationen. Den interna marknadsföringen ser Nordmark som en kontinuerlig process och hon kommer således att försöka utveckla mer konkreta mål.

Informationsspridningen sker sporadiskt men Nordmark har under sin korta tid som VD infört ett intern veckobrev där medarbetarna informerar varandra om den gångna veckan. Hon menar att information även sprids genom månadsmöten där samtliga i organisationen deltar. Nordmark försöker ha personlig kontakt med samtliga medarbetare en gång i veckan och hon besöker Stockholmskontoret regelbundet. Nordmark sitter i koncernens ledningsgrupp och sprider därifrån information till medarbetarna. Information sprids även på Stockholmskontoret genom gemensamma måndagsluncher och på Göteborgskontoret försöker Nordmark införa ett liknande koncept då måndagar ofta är uppdragsfria. (Nordmark, 070514)

Konsulterna har eget kundansvar och har inga uttalade begränsningar. Varje konsult har dock ett eget intäktsansvar men Nordmark har det övergripande ekonomiska ansvaret. För att öka erfarenhetsutbytet mellan konsulterna har Nordmark infört att konsulterna skall samarbeta vid större projekt, om projektets ekonomi tillåter. På så vis blir projekten mindre sårbara vid exempelvis sjukdom. (Nordmark, 070514)

Nordmark (070514) anser att det inte finns några problem gällande motivationen hos medarbetarna vilket har medfört att Avonis inte aktivt arbetar med frågan. Hon menar att det som motiverar medarbetarna är medskapande och delaktighet. Enligt Nordmark handlar motivation om att medarbetare får feedback på sitt arbete samt att de känner sig uppskattade i sitt arbete. Nordmarks uppfattning grundar sig på individuella samtal som hon genomfört med medarbetarna. Medarbetarundersökningar kommer att realiseras inom en snar framtid.

Då Avonis befinner sig i ett förändringsarbete menar Nordmark att påverkning av attityder och beteenden handlar om förankring, om att hon måste vara öppen med förändringarnas syfte. Enligt Nordmark är det viktigt att medarbetarna förstår och accepterar syftet med förändringen samt att uppföljning bör ske på ett socialt, och inte kontrollerande, sätt. (Nordmark, 070514)

Några specifika interna marknadsföringsaktiviteter finns enligt Nordmark inte i Avonis. Pengar för utbildningar finns avsatta i individuella intäktsbudgetar och medarbetarna bestämmer själva om dem skall utbildas sig. Nordmark har för avsikt att alla medarbetare framöver skall vidareutbildas sig, då hon anser att kompetensutveckling är viktigt. Gemensamma belöningssystem existerar idag inte då konsulterna har en individuell provisionsbaserad lönesättning. Nordmark är av åsikten att det skulle främja organisationens verksamhet om en gemensam provisionsbaserad lönesättning skulle utvecklas. Därmed får konsulterna arbeta tillsammans samt sträva mot gemensamma mål. Idag är informationen om kunderna inte samlad inom företaget utan spridd bland medarbetarna. För att samla informationen arbetar försäljningskoordinatoren med att utveckla en kunddatabas. (Nordmark, 070514)

5.6 Analys av Hansens & Avonis interna marknadsföring

Grönroos (2006) ser personalen som företagets *interna* marknad där förankring av marknadsföringen först måste ske för att företaget skall kunna nå ut med den *externa* marknadsföringen. Gummesson (1998) menar att arbetet med att skapa och bevara relationer delas mellan *yrkesmarknadsförare* och *marknadsförare på deltid*. På Hansen tillämpas intern marknadsföring och Karlsson (070508) anser att alla i företaget är berörda. Nordmark (070514) menar att Avonis inte tillämpar intern marknadsföring men förstår vikten med att aktualisera den och att intern marknadsföring skall beröra samtliga delar. Både Karlsson och Nordmark menar att den interna marknadsföringen skapas internt för att nå ut externt. Enligt Nordmark saknar Avonis en marknadsavdelning och marknadsföringen sker via medarbetarna. I Hansen ansvarar Karlsson för marknadsföringen.

Vi anser att Hansen till stor del, samt att Avonis till viss del bedriver intern marknadsföring. Anledningen till skillnaden ligger i vår uppfattning att Hansens interna processer är mer utvecklade än Avonis processer. Vi anser att både Karlsson och Nordmark har förstått vikten av intern marknadsföring i ett tjänsteföretag vilket är grundläggande för att det skall kunna tillämpas.

Avsaknaden av en heltidsanställd marknadsförare i Avonis anser vi givit företaget en mycket oorganiserad samling deltidsmarknadsförare. Enligt vår förståelse marknadsför deltidsmarknadsförarna inte Avonis utan sig själva. Följden blir att deltidsmarknadsförare i Avonis får en helt annan innebörd än de som Gummesson (1998) nämner. Konsekvensen blir att deltidsmarknadsförarna splittrar Avonis när de egentligen borde utgöra en stödjande funktion. I Hansen finns en yrkesmarknadsförare vilket medfört att deltidsmarknadsförarna försetts med redskap som gör att deras roll får liknande betydelse som den som Gummesson (1998) beskrivit.

5.6.1 Syfte & mål

Grönroos (2006) menar att *syftet* och det övergripande *målet* med den interna marknadsföringen är att skapa, behålla och berika interna relationer mellan företagets personal vilket leder till att personalen betjänar interna och externa kunder på ett kundinriktat och tjänstvilligt sätt. Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) skriver att den interna marknadsföringen är en *kontinuerlig process* bestående av situationsanpassande återkommande aktiviteter samt är en *långsiktig*, målinriktad process som först efter lång tid visar resultat. Enligt Karlsson (070508) är syftet med den interna marknadsföringen att Hansen skall närma sig sin vision. Nordmark (070514) uttrycker ett likställt syfte och menar att syftet är att få hela personalstyrkan att dra åt samma håll samt bli medveten om trender. Karlsson definierar Hansens mål med den interna marknadsföringen som att behålla medarbetarna medan Nordmark beskriver målet som att kunden skall sättas i fokus. Både Nordmark och Karlsson är överens om att intern marknadsföring är en kontinuerlig process.

Vi anser att Grönroos (2006) mål med intern marknadsföring är förenligt med både Hansens och Avonis mål. Även om målen skiljer sig anser vi att innebörden av dem är liknande. Vi menar att det Karlsson poängterar om medarbetarna som främsta aspekten indirekt även betonar kundens betydelse. Då det är personalen i Hansen som är kundnära blir målet indirekt att tillfredsställa kunden med de bästa medarbetarna. Nordmark betonar istället kunden varpå effekten blir omvänd. Sätter Avonis kunden i fokus blir medarbetarna indirekt viktiga då det är medarbetarna som har kundkontakt.

5.6.2 Decentralisering

Enligt Grönroos (2006) krävs det, i ett tjänsteföretag, en *serviceinriktad organisationsstruktur* vilket medför att personalen som agerar vid tjänstemötena övertagit ansvaret för kunderna och för de operationella besluten. Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) betonar vikten av

decentralisering i ett företag och att ge frontpersonalen ansvar samt befogenheter att lösa kundens problem. Befogenheterna kallar Grönroos (2006) för *handlingsfrihet* vilket skall understödjas av *handlingsmöjlighet*. Både Nordmark (070514) och Karlsson (070508) beskriver sina respektive organisationsstrukturer som platta linjeorganisationer. Hos både Avonis och Hansen begränsas medarbetarna enbart av projektens ekonomiska ramar.

Vi anser att genom Avonis platta organisationsstruktur har decentralisering av ansvar skett till den kundnära personalen. Således besitter konsulterna i Avonis en hel del befogenheter men vi anser att handlingsmöjligheterna, som måste kombineras med befogenheterna, är bristfälliga. Även om stöd från Nordmark återfinns antar vi att stödet måste kompletteras med kunskap samt tekniskt stöd. Uppbyggnaden av Hansens organisation anser vi inte vara helt platt då det faktiskt existerar en del mellanchefer. Vi anser dock att decentralisering av ansvar skett till den kundnära personalen. Vi finner att personalen i Hansen har större tekniskt stöd än Avonis samtidigt som Hansens personal även erhåller Karlssons stöd. Ett ökat kunskapsstöd i Hansen och Avonis ser vi som nödvändigt då kunskap åldras i allt snabbare takt.

5.6.3 Motivation

Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) samt Gummesson (1998) menar att *motivation* är den interna marknadsföringens centrala uppgift och ett sätt från företagets sida att påverka medarbetarnas attityder och värderingar. Författarna betonar även vikten av att ständigt bidra till medarbetarnas kunskaps- och kompetensutveckling. Dell (1993) skriver att motivation skapas efter Maslows behovshierarki och att det sista steget i hierarkin är att erhålla kompetensutveckling. Författaren menar dock att för att steget skall nås krävs en informerad medarbetare och att ledaren ser till att kommunikationen flödar fritt i organisationen. Enligt Karlsson (070508) skapas motivation inuti individen och företaget måste stödja medarbetaren i processen. Utifrån de genomförda undersökningarna i Hansen fann företaget att medarbetarna motiverades av kompetensutveckling och beslöt därför att tillgodose de anställdas behov. Enligt Nordmark (070514) finns det inga motivationsproblem hos medarbetarna i Avonis och företaget arbetar inte aktivt med åtgärder för att höja de anställdas motivation. Nordmark anser att det som motiverar en individ är medskapande och delaktighet.

Vi anser att Hansens motivationsskapande åtgärder speglar de behov medarbetarna har och att företaget aktivt försöker tillgodose dem. I Avonis finner vi att det trots Nordmarks uttalande om avsaknad av åtgärder ändå existerar insatser. Nordmarks definition av motivation som medskapande

och delaktighet anser vi aktualiseras då medarbetarna är delaktiga i den förändringsprocess som företaget nu genomgår. Vidare anser vi att den provisionsbaserade lönesättningen som konsulterna har fungerar som, om inte motivationsskapande, så ändå som en drivkraft för personalen att prestera bättre.

5.6.4 Kommunikation

Varey & Lewis (2000) skriver att Thomson menar att *marknadsbaserad kommunikation* är *nyckeln* till att skapa starka emotionella förbindelser mellan medarbetare. Enbom (2000) skriver att den mest effektiva kommunikationen är den informella och att den präglas av social eller sällskaplig karaktär. Grönroos (2006) poängterar risken med att bara kommunicera elektroniskt då det kan leda till antisocialt beteende och öka avståndet mellan människor.

Vi uppfattar informationsspridningen och den formella kommunikationen på Hansen och Avonis som väl fungerande. Det finns dock en avsaknad av informell kommunikation på Hansen vilket Karlsson (070508) medgav hade framkommit genom en extern undersökning. Vi ställer oss frågande till varför den informella kommunikationen på Hansen har uteblivit och att kommunikationen mest verkar ske elektroniskt. Eftersom den informella kommunikationen är liten anser vi att Karlsson i sin roll som ledare borde strukturera upp samt införa informella stunder som till exempel fikapauser eller gemensamma luncher. Vi antar att avsaknaden av informell kommunikation kan ha grundats på användandet av elektronisk kommunikation. Vi anser att gemenskapen mellan medarbetarna på så sätt stärks samt medför att den informella kommunikationen blir en naturlig del i företaget. Den informella kommunikationen på Avonis anser vi vara bättre än Hansens då företaget bland annat har gemensamma luncher. Enligt Nordmark (070514) finns inga motivationsproblem på Avonis vilket vi antar beror på den väl fungerande informella kommunikationen. Vi antar att informell kommunikation har ett starkt samband med motivation och är en indikator på trivsel på arbetsplatsen.

5.6.5 Interna marknadsaktiviteter

Enligt Grönroos (2006) kan alla aktiviteter som påverkar interna relationer, medarbetarnas tjänstvillighet och kundmedvetandet ingå i intern marknadsföring. Typiska interna marknadsaktiviteter, enligt Grönroos, är *utbildning, personalvård, system och tekniskt stöd* samt *ledningens stöd*. Enligt Nordmark (070514) existerar inga interna marknadsföringsaktiviteter på Avonis. Karlsson (070508) menar att Hansen arbetar aktivt med

marknadsföringsaktiviteter såsom utbildning, tekniskt stöd, stödmaterial, personalvård och stöd från VD.

Trots att Nordmark anser att det inte existerar några interna marknadsföringsaktiviteter i Avonis har vi dock funnit motsatsen, även om en kontinuitet saknas. I Hansen finner vi att Karlsson har en helt annan medvetenhet om de interna marknadsföringsaktiviteter, dock anser vi att aktiviteterna borde ske mer kontinuerligt.

Arnerup & Edvardsson (1992) skriver att *större satsningar* idag fordras gällande personalens *kompetensutveckling* eftersom kunskap åldras allt snabbare. Grönroos (2006) menar att utbildning är förenligt med förändring av medarbetarnas attityder då attitydproblem ofta är sammankopplade med avsaknaden av faktakunskaper. Enligt Karlsson (070508) förekommer intern vidareutbildning av Hansens medarbetare där både interna och externa föreläsare medverkar. I Avonis finns det enligt Nordmark (070514) pengar avsatt för utbildning. Medarbetarna väljer själva huruvida pengarna skall gå till ändamålet.

Den internt utformade utbildningen på Hansen anser vi möter personalens behov samt visar på att företaget inser vikten av utbildning. Dock ställer vi oss frågande till om endast en intern utbildningsform räcker. Vad vi vill poängtera är att eftersom en del av utbildningen handhålls internt är det av stor betydelse att föreläsarna är kunskapsmässigt uppdaterad. Huruvida det är fallet framgick inte under intervjun men är ändå en viktig aspekt då vi anser att utbildning är väsentlig i en organisation. Vi anser att det på Avonis är fel att medarbetarna själva bestämmer om utbildning skall ske. Vi menar att vidareutveckling är nödvändigt och att det är upp till ledaren i samråd med medarbetaren att bestämma när och hur utbildning bör ske. Vi anser att det är felaktigt att ge personalen valet att själv bestämma över utbildningspengarna.

Grönroos (2006) skriver att olika redskap inom personalvård bör användas för att understödja den interna marknadsföringens mål. Grönroos tar bland annat upp; karriärplanering, bonussystem, lön och stimulansprogram. Enligt Varey & Lewis (2000) anser Berry & Parasuraman att om företag endast använder ekonomiska belöningar kan det bidra till att personalen rent fysiskt men ej känslomässigt stannar på arbetsplatsen. Enligt Karlsson (070508) satsar Hansen på personalen i form av friskvård och kollektiva bonussystem i form av gemensamma resor. Dock anser Karlsson att belöningar är en form av kosmetika och inte ”riktig” motivation. Enligt Nordmark (070514) har Avonis medarbetare provisionsbaserad lönesättning. Nordmark menar dock att någon form av ett gemensamt bonussystem vore bättre för att öka teamkänslan.

Vi anser att en avsaknad av personliga karriärplaner känns omodernt i dagens personalpolitik. Vi menar vidare att om både Hansen och Avonis vill vara en attraktiv arbetsplats med de bästa medarbetarna borde företagen enligt vår mening utveckla karriärplaner. Vi instämmer med Nordmarks åsikt att det vore fördelaktigt för såväl medarbetarna som för Avonis med gemensamma bonussystem som skapar gemensamma mål istället för individuell provisionsbaserad lön.

Enligt Karlsson (070508) har Hansen utvecklat kunddatabaser för att underlätta projektledarnas arbete, vilket även medför att kunskap om kunder finns lagrat hos företaget. Enligt Nordmark (070514) är en liknande process under arbete i Avonis för att utveckla en kunddatabas.

Vi anser att utvecklandet av kunddatabaser är ett steg mot att delge all berörd personal kundinformation. Genom att företaget lagrar information gällande kunder blir de också mindre sårbara när medarbetare väljer att lämna företaget.

Grönroos (2006) skriver att ledarstil är sammankopplat med intern marknadsföring då det är ledarstilen som dagligen uppvisas som påverkar arbetsmiljön och stämningen på företaget. Både Karlsson och Nordmark säger sig stödja sin personal i det dagliga arbetet. Vi ser Karlssons och Nordmarks stöd för sin personal som mycket positivt. Vi anser att det är viktigt att varje medarbetare får känna sig uppmuntrad samt uppmärksammas och att ledarens roll samt ledarstil blir väsentliga.

5.7 Hansens ledarskap

Karlsson (070508) beskriver ledarskap som ”att lyckas via andra”. Karlsson menar att han inte använder sig av någon specifik ledarskapsteori utan att ledarskap handlar om att komma överens, att vara ett gott föredöme och att fråga medarbetarna om deras åsikt innan beslut tas. Att hela tiden rådfråga sin personal innan beslut fattas kan enligt Karlsson uppfattas som ett svaghetstecken gällande ledarskapet. Karlsson anser att han som ledare inte behöver vara bäst på allt, men bra på något och menar att han vill vara ”en i gänget”

Nyckelordet som karaktäriserar Karlssons ledarskap är förtroende. Karlsson kommunicerar med medarbetarna genom ledningsmöten och kontorsmöten. Kommunikationssätten kallar Karlsson för formell kommunikation. Informellt kommunicerar Karlsson via mail och telefon. För att få personalen att kommunicera ett homogent varumärke har Karlsson kontinuitet i de budskap han förmedlar. (Karlsson, 070508)

Organisationskultur beskriver Karlsson (070508) som informell organisationsstruktur. Karlsson menar att Hansen behöver en starkare organisationskultur, och arbetar aktivt med en förbättring. Ett steg i rätt riktning är enligt Karlsson det interna projektet ”Together”. I projektet skall medarbetarna tillsammans bygga upp och utveckla kulturen. Karlsson har utformat stödmateriel för projektet för att ”Together” skall etableras internt. Karlsson jämför organisationskultur med relationer vilka man skall vårda och att det innebär att inte ta varandra för givet.

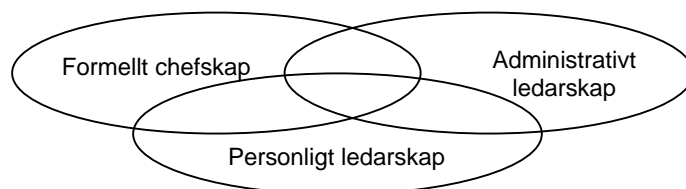
Organisationens gemensamma mål översätts ner till personalen genom att målen bryts ner per kontor. Karlsson menar att gemensamma mål motverkar fenomenet ”Jag AB”. Då organisationens vision är ny är den inte förankrad i organisationen, men målet är att visionen skall genomsyra hela företaget. Enligt Karlsson är affärsidén upp till varje anställd att ta till sig. Han menar vidare att det är generande om man som medarbetare inte känner till företagets affärsidé. Karlsson antar dock att alla medarbetare på Hansen känner till innebörden av affärsidén även om medarbetarna inte kan den ordagrant. (Karlsson, 070508)

Karlsson (070508) ser ett samband mellan intern marknadsföring, ledarskap och ett homogent varumärke. Karlsson menar att sambandet måste vara starkt i tjänsteföretag för att kunna skapa den tjänstekvalitet som kunden kräver.

5.8 Avonis ledarskap

Nordmark (070514) beskriver att ledarskap tar sig form i tre roller; det formella chefskapet, det administrativa samt det personliga ledarskapet. Enligt Nordmark är det formella chefskapet den roll som ledaren utnämns till och medför ett visst ansvar samt vissa befogenheter. Administrativt ledarskap innebär att ledarrollen exempelvis innefattar resultat-, budget-, anställnings- samt uppföljningsansvar. Det personliga ledarskapet är enligt Nordmark att leda sig och sina medarbetare tydligt mot gemensamma mål samt att motivera, inspirera och hjälpa sina anställda.

Figur 5-2 Ledarskapets roller



Källa: Nordmark, 070514

Nordmark (070514) arbetar utifrån FIRO-teorin och menar att eftersom individen går igenom faserna *tillhöra*, *rollsökning* och *samhörighet* fram och tillbaka är ”kedjan aldrig starkare än dess svagaste länk”. Hon poängterar även vikten i att en ledare bör ha olika roller i olika faser och säger att hennes nyckelord är situationsanpassat ledarskap, tydlighet samt tillit.

Nordmark (070514) kommunicerar regelbundet med medarbetarna via telefon och personliga möten. För att sprida information använder hon sig av mail. För att Nordmark skall få personalen att kommunicera ett homogent varumärke följer hon upp och utvärderar varje medarbetares arbete. Vidare gör hon alla delaktiga i processen med att skapa vision, affärsidé och kärnvärderingar.

Enligt Nordmark (070514) är organisationskultur ”det som sitter i väggarna” och menar att begreppet innefattar bland annat rädslor, fantasier, stolthet och ”så har vi alltid gjort-mentalitet”. Nordmark menar att en bra organisationskultur fungerar som en motor och skall spegla företagets grunder och kärnvärderingar. Enligt Nordmark kan en organisationskultur liknas med det kitt som håller samman delarna i organisationen. I dag präglas organisationskulturen av en jag-känsla men Nordmark strävar efter att skapa vi-känslan på Avonis. Hon finner att flertalet av medarbetarna är positivt inställda till och redo för den kommande förändringsfasen.

När organisationens mål, affärsidé och vision skapas kommer översättningen ner till personalen ske genom diskussion om hur Avonis skall gå till väga för att skapa företagets kärnvärden. Enligt Nordmark är översättning liktydigt med diskussion men givetvis måste en ledare fatta det avgörande beslutet. (Nordmark, 070514)

Nordmark (070514) ser ett tydligt samband mellan intern marknadsföring, ledarskap och ett homogent varumärke. Nordmark ställer sig frågande till om det ena kan existera utan det andra och menar att det ”måste rimma”. Nordmark anser att det även finns ett samband mellan tjänstekvalitet och ett

homogent varumärke och tillägger att oavsett tjänstekvalitetens nivå kan ett företag förmedla ett homogent varumärke så länge som samtliga medarbetare förmedlar samma nivå.

5.9 Analys av Hansens & Avonis ledarskap

Enligt Alvesson (2001) menar Yukl och ledarskapet skall utöva inflytande över de anställda och deras hängivenhet samt efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen. Karlsson (070508) beskriver ledarskap som ”att lyckas via andra” och nyckelordet för hans ledarskap är förtroende. Nordmark (070514) anser att ledarskap består av tre roller nämligen det formella chefskapet, det administrativa ledarskapet och det personliga ledarskapet. Nordmark anser att det nyckelord som beskriver hennes ledarskap är tillit.

Vi anser att både Karlssons och Nordmarks beskrivning av ledarskap överensstämmer med Yukls definition. Att Nordmark besitter en större förståelse för begreppet samt att hon reflekterar över sitt ledarskap menar vi kan härledas ur att hon till yrket är managementkonsult. Karlssons beskrivning av ledarskap, anser vi, tyder på en förståelse för behovet av delegering, motivering samt entusiasmering för att styra och forma personalen mot Hansens uppsatta mål.

5.9.1 Ledarskap i tjänsteföretag

Normann (2000) menar att det finns två typer av framgångsrika ledare i ett tjänsteföretag. Dels ledare som är uppvuxna med verksamheten och dels ledare som kan entusiasmera sina medarbetare.

Karlsson gav oss intrycket av att han besitter både entusiasmerande och karismatiska egenskaper. Vi anser att egenskaperna är mycket viktiga men är av åsikten, till skillnad från Normann, att det krävs mer för att bli en framgångsrik ledare. Vi syftar till exempel på förmågan att kommunicera, att översätta företagets mål och affärsidé till personalen samt förmågan att motivera sin personal. Nordmark, som är ny på sin post, ger ett seriöst intryck som ledare. Nordmark är sympatiskt och har många idéer om hur Avonis skall utvecklas samt ledarens roll i förändringsarbetet.

Enligt Normann (2000) skall det inte råda något tvivel hos medarbetarna om vad det är i företaget som leder till framgång. Vallaster & de Chernatony (2005) menar att för att lyckas bygga ett starkt varumärke internt behöver ledaren en struktur som berättar om hur varumärkets budskap stämmer överens med personalens uppfattning och arbetssätt. Normann (2000) menar vidare att det är av oerhörd vikt att ledaren uppmärksammar sitt eget beteende men även hur beteendet uppfattas av personalen. Vallaster & de

Chernatony (2005) skriver att ett beteende fungerar som icke-verbal kommunikation och kan exempelvis vara hur ledaren klär sig, att ledaren lever efter varumärkets identitet och image och att ledaren litar på sina anställda. Karlsson (070508) menar att han försöker påverka medarbetarnas attityder och beteenden gällande vad företaget står för och dess riktlinjer. Karlsson uppmärksammar även vikten att vara ett gott föredöme för sin personal och menar vidare att han som ledare inte behöver vara bäst på allt men bra på något. Nordmark (070514) söker påverka medarbetarnas beteende och attityder genom diskussioner där personalen medverkar och får chans att reflektera.

Vi anser att det är en omedveten motivation för medarbetarna att ha en ledare som är ett gott föredöme och som praktiskt visar hur värderingar efterlevs. Vi menar även att en motiverande faktor är möjligheten att få reflektera och komma med åsikter. Vi är av åsikten att det är av stor vikt att ledaren förstår sin status gentemot andra samt uppmärksammar sitt eget beteende och hur beteendet uppfattas och påverkar medarbetarna.

5.9.2 Ledarskapsteorier

Enligt Skaug (2000) menar Bass att det transformativa ledarskapet beskrivs utifrån fyra olika dimensioner; *karismatiskt* och *idealiserat* ledarskap, *motiverat* ledarskap, *intellektuell stimulering* och *individuell utveckling*. Både Skaug (2000) och Enbom (2000) talar om det humanorienterade ledarskapet som fokuserar på *delegering*, öppenhet och engagemang. Enbom (2000) är av åsikten att beslut alltid är ett *enmans jobb*, men att de måste vara grundade på diskussion. Bolman & Deal (1997) beskriver att ledaren skall fokuserar på de anställdas attityder, färdigheter och engagemang. *Relationen* organisation/anställd sätts i centrum vilket innebär att medarbetarna behöver organisationen lika mycket som organisationen behöver medarbetarna. Enligt Skaug (2000) grundar sig situationsanpassat ledarskap på att ledarskapet ses i relation till uppgift och efterföljare. Varje situation fordrar unik kunskap beroende på hur och vad yttre respektive inre situationen kräver. Sandberg & Targama (1998) menar att förståelsebaserat perspektiv innebär att leda via visioner och idéer samt att fokusera på att skapa en förståelse hos individen. Normann (2000) menar att Kets de Vries anser att ett managementverktyg med stor potential är påverkan av individers image och hur individer uppfattar verkligheten. Normann är yttermera av åsikten att om en image skapar en bestämd och framgångsrik handling blir konsekvensen inte bara en *självuppfyllande profetia* utan verkan genererar även fler framgångsrika handlingar.

Trots att Karlsson (070508) anser att han inte använder sig av någon specifik ledarskapsfilosofi har vi identifierat att hans ledarskap har inslag från olika teorier; transformativt ledarskap, humanorienterat ledarskap samt HR. Vi anser att Karlssons ledarskap präglas av de dimensioner som *transformativt* ledarskap beskriver. Den individuella utvecklingen är dock begränsad vilket innebär att de anställda får utvecklas inom ramen för företagets behov och inte efter individuella önskemål.

Vi anser även att Karlssons ledarskap är influerat av det *humanorienterade* ledarskapet, då han gör medarbetarna delaktiga vid beslut. Hansens organisationsstruktur med en bred frontlinje är decentraliserad så till vida att personalen har befogenheter att fatta beslut inom projektets ekonomiska ramar. Vi anser att decentralisering kräver att ledaren aktivt delegerar beslut till sin personal vilket vi även anser att Karlsson (070508) betonar i sin beskrivning av ledarskapet som ”att lyckas via andra”.

Vi anser att *HR-perspektivet* återfinns i Karlssons (070508) ledarskap då han utnämner medarbetarna som Hansens viktigaste resurs samt att Karlsson värderar de anställdas attityder och färdigheter. Vi är av uppfattningen att relationen organisation/anställd finns i Hansen men att den är något ensidig. Vi menar att om det nu är så att medarbetarna är Hansens viktigaste resurs borde Karlsson och Hansen ha utarbetat och utvecklat individuella karriärplaner för de anställda. Att Karlsson efter förfrågan tagit önskemålet till sig anser vi tyder på en lyhördhet för personalen.

Till skillnad från Nordmark (070514), som använder sig av *FIRO-teorin*, anser vi att Karlsson inte använder sig av situationsanpassat ledarskap. Dels på grund av att Karlsson (070508) vill ”vara en i gänget” och dels då han alltid integrerar medarbetarna i beslutsprocesser. Konsekvensen anser vi blir ett ständigt coachande ledarskap. Vi finner att ett coachande ledarskap är bra om medarbetarnas behov just är stöd från en coachande chef. Ett situationsanpassat ledarskap anser vi är att föredra i alla företag och det är som ledare viktigt att inse att olika situationer kräver ett anpassat ledarskap. Vi har funnit att Nordmark även använder sig av ett *förståelsebaserat* ledarskap samt *imagestyrning*. Anledningen till vår åsikt är att Nordmark uttryckt vikten av att medarbetarna måste vara delaktiga och förstå innebörden av företagets affärsidé, mål och syfte. Att Nordmark använder sig av imagestyrning, anser vi, beror på hennes åsikt om att image först måste skapas internt för att sedan förmedlas externt. Vidare menar Nordmark att företagskulturen påverkar bilden vilket i sin tur speglas i medarbetarnas beteenden.

5.9.3 Organisationskultur

Alvesson (2001) skriver att kulturen kan ses som den ram inom vilken fenomen blir förståeliga och meningsfulla för medarbetarna. Normann (2000) menar att kultur kan uppstå ur två källor; den *allmänna omgivningen* och *ledarskapet*. Om ledarskapet präglas av sunda värderingar kan ledaren genom en viljeakt påverka kulturen. Vallaster & de Chernatony (2005) menar att ledaren behöver en *struktur* gällande varumärkesarbetet och att strukturen skall överföras till personalen. Strukturen handlar om att skapa en kultur i företaget som de anställda kan luta sig emot. Alvesson (2001) anser att organisationskultur är av vikt eftersom den påverkar medarbetarnas inställning och hållning, vilket har en avgörande effekt på medarbetarnas servicekänsla. King & Grace (2006) menar att en serviceorienterad organisationskultur måste besitta kollektiv förståelse för tjänstemöten och vad de innebär för att kunna skapa och leverera värde till kunden.

Karlsson (070508) beskriver begreppet organisationskultur som en informell organisationsstruktur och medger att Hansen behöver en starkare kultur. Nordmark (070514) beskriver organisationskulturen som ”det som sitter i väggarna” och kan liknas vid det ”kitt” som sammanfogar organisationens delar. Enligt Nordmark saknar Avonis kultur idag en ”vi-känsla”.

Ledarskapets möjlighet att påverka kulturen kopplar vi till den attityd- och beteendepåverkan som genom att föregå med gott föredöme leder till en omedveten motivation hos personalen. Den omedvetna motivationen anser vi ligger till grund för påverkan och skapandet av en företagskultur. Vår uppfattning är att Karlsson inser betydelsen av en stark företagskultur då projektet ”Together” påbörjats. Vi är dock av åsikten att Karlsson till stor del lägger över ansvaret gällande företagskulturen på medarbetarna, vilket inte är i enlighet med Normanns (2000) teori där ledaren själv har ett ansvar och faktiskt är den som genom vilja kan påverka kulturen i en organisation. Då Karlsson har rollen som ledare menar vi att han bär det största ansvaret för att stärka Hansens kultur. Vi finner att Karlsson borde föra ett tydligare ledarskap i arbetet med att stärka Hansens företagskultur då personalen i ett förändringsarbete behöver klara och tydliga riktlinjer och en ledare som pekar med hela handen. Vi är medvetna om de problem som kan uppstå i samband med personalnedskärningar samt negativa resultat och den skada det kan orsaka en företagskultur, vilket vi även anser är fallet med Hansen. Nordmarks medvetenhet om att kulturen måste präglas av en ”vi-känsla” anser vi är ett första steg i uppbyggnaden av en starkare företagskultur. Vi är av åsikten att för att skapa ”vi-känslan” spelar den informella kommunikationen en betydande roll. Vi anser därför att införandet av gemensamma stunder på Avonis är en bra start. Vi menar även att kulturen stärks då medarbetarna är delaktiga i utarbetandet av Avonis kärnvärden.

5.9.4 Översättning

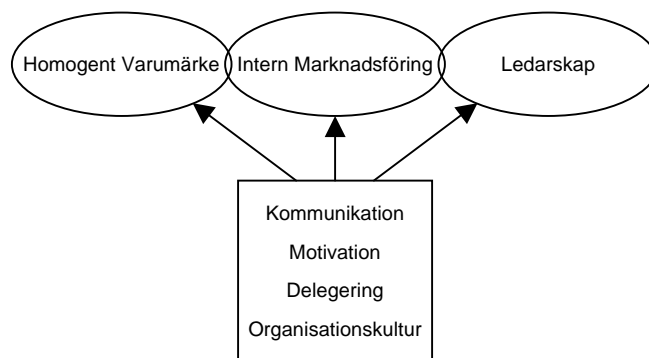
Bolman & Deal (1997) skriver att McGregor betonar vikten att om ledaren motiverar, delegerar samt ser personalen som ansvarsfulla, kompetenta och betydelsefulla individer kommer egenskaperna att bli en självuppfyllande profetia. King & Grace (2006) menar att för att kunskap skall kunna överföras från ledning till anställd måste informationen *översättas* så att anställda förstår och tar informationen till sig. Både Karlsson (070508) och Nordmark (070514) ger uttryck av att de litar på sina anställda vilket i enlighet med McGregors teori kommer att avspegla sig i positiva effekter där individerna tar sitt ansvar. Karlsson menar att översättning är att bryta ner organisationens mål till delmål. Nordmark beskriver istället översättning som att diskutera.

Vi ställer oss frågande till om det ledarskap som Karlsson utövar idag är förenligt med den fas företaget befinner sig i. Vi menar att det förtroende som Karlsson har för sin personal måste kompletteras med ett påtagligare ledarskap. Att Karlsson anser att det är medarbetaren som själv har till uppgift att ta till sig Hansens affärsidé finner vi tyder på dålig översättning. Vi menar att det är ledarens ansvar att förmedla och uttrycka budskap så att medarbetarna tar budskapen till sig och applicerar dem i sitt dagliga arbete. För Nordmark handlar översättningen om att göra medarbetarna delaktiga i processen med att arbeta fram företags kärnvärden. Hur översättning i framtiden kommer att ske, exempelvis då nya medarbetare anställs, framgick inte under intervjun.

5.10 Slutanalys

Vi har i undersökningen funnit att både Karlsson (070508) och Nordmark (070514) ser ett samband mellan ett homogent varumärke, intern marknadsföring och ledarskap. Vi har identifierat fyra nyckelkomponenter vilka bidrar till förmedling av det homogena varumärket. Komponenterna presenteras utan inbördes rangordning och är; *kommunikation, motivation, delegering* samt *organisationskultur*. Sambandet och komponenterna illustreras nedan:

Figur 5-3 Samband för kommunikation av ett homogent varumärke



Källa: Egen modell, utarbetad 070516

Vi anser att det är genom *kommunikation* ledaren får personalen att kommunicera ett *homogent varumärke* externt. Medarbetarna måste *motiveras* genom *intern marknadsföring* för att vilja kommunicera ett homogent varumärke. Utan *delegering* kan inte personalen agera i sanningens ögonblick och tillgodose kundens behov. Vi menar därför att det är ledaren som, genom sitt *ledarskap*, är ansvarig för huruvida översättning sker så att personalen förstår anledningen till samt varför det homogena budskapet skall förmedlas. *Organisationskultur* visar på den sociala verklighet i vilken medarbetare befinner sig samt berättar om vad det homogena varumärket är samt hur det skall kommuniceras.

Under intervjuerna med Hansen (070508) och Avonis (070514) framkom att båda företaget inser vikten av ett homogent varumärke och intern marknadsföring. Vidare framkom att ledarna i företagen hade en uppfattning om sitt specifika ledarskap samt hur det uppfattas av personalen. Både Hansen och Avonis poängterade att det såg ett samband mellan ett homogent varumärke, intern marknadsföring och ledarskap. Vi drar därmed slutsatsen att företagen i dagsläget utformar sitt ledarskap på det sätt som, enligt respondenterna, bäst hjälper personalen att kommunicera ett homogent varumärke.

5.10.1 Hansen

För att få personalen att kommunicera ett homogent varumärke är Hansens ledarskap präglad av förtroende för personalen. Vi har funnit inslag av humanorienterat samt transformativt ledarskap och HR i Hansens ledarskapstil. Kontinuitet i interna budskap hjälper personalen att

kommunicera ett homogent varumärke. Vi anser att Hansens personal har redskapen för att personalen skall *kommunicera ett homogent varumärke*. Eftersom Hansens varumärkestratt har utformats på ett sätt som konkretiserar varumärket anser vi att personalen har förutsättningar för att förstå vad varumärket innebär. Varumärkestratten är dock nyligen utarbetad men det krävs tid för implementering. Vi anser att Hansens *ledarskap* i faser av nyimplementeringar och förändringar inte enbart kan vara coachande utan ledarskapet bör präglas av mer tydlighet. Gällande Hansens affärsidé och vision krävs det här ett tydligare ledarskap där budskapen i förändringsfasen förankras hos de anställda genom översättning och ett mer bestämt ledarskap. Enligt Grönroos (2006) är ledningens roll mycket viktig när det gäller att föra den interna processen framåt. Om Hansen nyttjar *intern marknadsföring* mer effektivt samt kontinuerligt antar vi att personalens *motivation* kommer att öka vilket i slutändan även ökar kundnöjdheten. Normann (2000) menar att intern marknadsföring bör vara en del av vardagslivet i en serviceorganisation. Enligt Bolman & Deal (1997) menar Hertzberg att det bästa sättet för att öka motivationen hos personalen är genom att företaget skall ge sina anställda mer ansvar och större frihet. Vi anser att Hansen förstått vikten av *delegering* i ett tjänsteföretag och utformat sin organisationsstruktur så att ansvar och befogenheter till stor del innehas av den kundnära personalen. *Organisationskulturen* kan komma att stärkas med hjälp av ett tydligare ledarskap där den informella *kommunikationen* ges mer plats i form av införandet av fler gemensamma stunder. Enligt Enbom (2000) är informell kommunikation den mest effektiva och den präglas av social eller sällskaplig karaktär. Med en ökad informell kommunikation antar vi att Hansens organisationskultur blir starkare vilket enligt Hansen är önskvärt då företaget, på grund av tidigare dålig lönsamhet, kraftigt reducerat personalstyrkan. Kinjerski & Skrypnek (2006) skriver att en organisationskultur återspeglar ledarskap, relationer och prioriteringar. Författarna menar att en god kultur skapar motiverade medarbetare.

5.10.2 Avonis

Avonis ledarskap är situationsanpassat och präglas av tillit och tydlighet. Vi har även funnit inslag av både förståelsebaserat ledarskap och imagestyrning. Genom att följa upp medarbetarnas arbete kontrolleras att personalen kommunicerar ett homogent varumärke. Vi finner att avsaknaden av den grundläggande plattformen; affärsidé, vision samt mål, gör det svårt för Avonis att *kommunicera ett homogent varumärke*. Då så väl varumärke som intern marknadsföring och ledarskap bör utformas efter plattformen har Avonis en del arbete framför sig. Vi finner det dock positivt att personalen görs delaktig i processen. Angelöw (1991) betonar vikten av att anställda får

delta i uppbyggandet av visioner och mål. Vi har funnit att avsaknaden av plattformen hos Avonis innebär att personalen inte har de redskap som krävs för att kommunicera ett homogent varumärke. De Chernatony (2001) menar att kunden inte enbart ser varumärket utifrån annonserade budskap utan från företaget i stort. Personalen måste därför fullt ut förstå vad varumärket står för. Avonis situationsanpassade *ledarskap* innebär att ledarskapet anpassas efter de förändringar som sker i företaget, vilket vi tyder på en stor förståelse för att anpassa ledarskap efter behov. Idag präglas Avonis av individuellt *motivationsskapande*, men tanken om gemensamma mål finner vi som positivt och ett steg mot att stärka *organisationskulturen*. Angelöw (1991) menar att motivation utgör en stark drivkraft för individens handling. Den väsentligaste egenskapen hos en ledare är förmågan att motivera personalen och att på ett framgångsrikt sätt leda förändringsarbeten och bidra till en god organisationskultur (Normann, 2000). Liksom Hansen har Avonis *delegerat* den handlingsfrihet till medarbetarna vilken krävs för sanningens ögonblick. Vi anser att då arbetet med affärsidé, vision samt mål färdigställts kommer Avonis genom *intern marknadsföring* att *kommunicera* och översätta budskapen internt. Om den interna marknadsföringen utförs väl blir företaget mer marknads-, kund- och serviceorienterat. (Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998) Den interna marknadsföringen kommer att medföra en homogen extern kommunikation.

Både Hansen och Avonis affärer utgörs idag till största del av återkommande kunder. En stor andel återkommande kunder anser vi tyder på att företagen levererar den tjänstekvalitet som är förenlig med kundernas önskemål. Vi anser att både Avonis och Hansen har ledare som besitter kunskap, medvetenhet samt förmåga att ytterligare nyttja de redskap, som till viss del redan existerar, vilket skapar framgångsrika företag.

6 Slutsats

Nedan presenteras de slutsatser vi kommit fram till genom teoretiska och empiriska studier. Rubriken behandlar även huruvida vi besvarat uppsatsens syfte samt förslag till vidare forskning samt brister i uppsatsen.

Varför är ett homogent varumärke viktigt i ett tjänsteföretag?

Vi har insett att ett homogent varumärke är viktigt i ett tjänsteföretag då det är personalen som där är viktigaste resursen. Anledningen beror på att varumärket är den enda konkurrensfaktor företaget inte behöver dela med sig av och på grund av att det just är personalen som agerar i sanningens ögonblick där varumärket kommuniceras. Eftersom personalen kommunicerar varumärket finns det en risk för att individuella varumärken uppstår då alla människor tenderar att bygga egna varumärken. Det krävs därför en gemensam förståelse hos medarbetarna för att ett homogent budskap om vad företaget erbjuder och står för skall kunna kommuniceras extern.

Hur bör ledarskapet påverka personalen i ett tjänsteföretag?

För att personalen skall kommunicera ett homogent varumärke har vi funnit att ledaren bör implementera och kontinuerligt använda sig av intern marknadsföring. Ledaren bör påverka personalen genom kommunikation, motivation samt kunskapsutveckling. Alla aktiviteter som påverkar interna relationer, medarbetares tjänstvällighet och kundmedvetenhet kan ingå i intern marknadsföring. Vi menar att negativa attityder ofta beror på kunskapsbrist och att kunskap idag åldras allt snabbare. Det är därför av stor vikt att fortgående understödja kunskapsutveckling. Ledaren bör även motivera personalen i det dagliga arbetet och låta medarbetarna medverka i beslutsfattande. Vi har funnit att både formell och informell kommunikation bör genomsyra företaget och att det är viktigt att personal är välinformerad samt ständigt erhåller feedback från ledaren.

Hur bör ledarskapet, i ett tjänsteföretag, utformas så att personalen kommunicerar ett homogent varumärke?

Vi anser att ledarskap måste sättas i relation till social samt kulturell kontext. Vi menar därmed att det inte finns någon specifik ledarskapsstil som alltid är att föredra. Vi anser att ledarskap bör situationsanpassas för att ge bästa resultat samt präglas av ett starkt humanfokus där de anställda sätts i centrum och ses som resurser. Vi menar att affärsidé, vision samt målsättning utgör grunden för att ledaren vidare skall kunna översätta och förmedla det homogena varumärket med hjälp av intern marknadsföring till personalen. Ledaren bör vara konsekvent och tydlig samt förmedla koherenta budskap om varumärkets identitet och image till personalen.

Yttermera bör ledaren vara inspirerande och på så vis verka för att rikta medarbetarnas energi mot kund, då det i slutändan är för kunden som varumärket existerar. Vi har insett att det finns ett starkt samband mellan ledarskap och organisationskultur. Ledaren bör påverka företagets kultur genom att exempelvis vara ett gott föredöme eller genom att verka engagerande och entusiasmerande. Vi har vidare funnit en relation mellan företagskultur och informell kommunikation där vi förknippar förekommandet av positiv informell kommunikation med en positiv stark organisationskultur.

Syftet har varit att undersöka, beskriva och förstå ledarskapets betydelse, i ett tjänsteföretag, för att personalen skall kommunicera ett homogent varumärke. Vi anser att vi har uppnått syftet då vi undersökt, beskrivit samt besvarat problemformuleringarna. Vi har även erhållit ökad förståelse för nämnda problem. Vi vill dock poängtera att den empiriska studien inte varit tillräckligt stor för att en generalisering skall vara möjlig.

6.1 Förslag till vidare forskning

Eftersom undersökningen endast består av svar från personer i ledande befattningar anser vi att det vore intressant att undersöka om erhållna svar stämmer överens med övriga medarbetares uppfattningar. Jämförelsen skulle påvisa huruvida det existerade en koherens mellan svaren från medarbetarna och ledaren. Utan en sådan jämförelse kan vi därför varken verifiera eller falsifiera de mottagna svaren. Då det i undersökningen endast medverkat två företag anser vi att en mer omfattande undersökning, bestående av fler och större företag, vore av intresse. Genom en bredare undersökning skulle det framgå om eventuella skillnader föreligger samt möjliggöra generalisering av resultatet.

7 Referenser

Litteratur

- Aaker, David A (1996), *Building strong brands*, The free press, New York.
- Alvesson, Mats (1992), *Ledning av kunskapsföretag*, 2a uppl. Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad.
- Alvesson, Mats (2001), *Organisationskultur och ledning*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Alvesson, Mats (2004), *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Angelöw, Bosse (1991), *Det goda förändringsarbetet - om individ och organisation i förändring*, Studentlitteratur, Lund.
- Arnerup Birgitta & Edvardsson Bo (1992). *Marknadsföring av tjänster*, Studentlitteratur, Lund.
- Arnerup-Cooper Birgitta & Edvardsson Bo (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.
- Barth, Tom & Näsholm, Christina (2006), *Motiverande samtal – MI: Att hjälpa en människa till förändring på hennes egna villkor*, Studentlitteratur, Danmark.
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (1997), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Christensen, Lars, Andersson, Nina, Carlsson, Carin & Haglund, Lars (2001), *Marknadsundersökning – en handbok*, 2 uppl. Studentlitteratur, Lund.
- Danermark, Berth, Ekström, Mats, Jacobsen, Liselotte, Karlsson, Jan Ch. (1997). *Att förklara samhället*. Studentlitteratur, Lund.
- De Chernatony, Leslie (2006), *From Brand Vision to Brand Evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*, MPG Books Ltd, Cornwall.

Dell, Twyla (1993), *Motivating at work: empowering employees to give their best*, Course Technology Crisp, Boston.

Doyle, Peter (2002), *Marketing management and strategy*, Prentice Hall, Harlow.

Edvardsson, Bo & Magnusson, Leif (1988), *Tjänstesverige*, Studentlitteratur, Lund.

Enbom, Ingalill (2000), *Sluta vara chef våga vara ledare: motivera, engagera, delegera*, Forum, Stockholm.

Eriksson, Lennart & Wåhlin, Nils (1998), *Ledarskapsforskning*, Academia Adacta AB, Lund.

Grönroos Christian (2006), *Service Management and Marketing*, Liber Ekonomi, Malmö.

Grönroos, Christian (2003), *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö.

Grönroos, Christian (1996), *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö.

Grönroos, Christian (1993). *Servicemanagement: ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*, ISL Förlag, Göteborg.

Gummesson, Evert (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, Malmö.

Holger Lena & Holmberg Ingalill (2001), *Identitet om varumärken, tecken och symboler*, Nationalmuseum, respektive författare och Raster Förlag, Emmaboda.

Holme, IM & Solvang, BK (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Kapferer, Jean-Noël (1998), *Strategic Brand Management – Creating and sustaining brand equity long term*, Les Editions d'Organisation, Frankrike.

Kapferer, Jean-Noël (2004), *The new Strategic Brand Management – Creating and sustaining brand equity long term*, Les Editions d'Organisation, Frankrike.

Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing brand equity*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.

Kotler Philip, Wong Veronica, Saunders John & Armstrong Gary (2005). *Principales of Marketing*, 4 uppl., Prentice Hall, Spanien

Lekvall, Per & Wahlbin, Clas (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*, 4 uppl. IHM Publishing, Göteborg.

Melin, Frans (1997), *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund University Press, Malmö.

Merriam Sharan, B (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

Normann, Richard (2000), *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber AB, Malmö.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987), *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Riahi-Belkaoui, Ahmed (2004), *Accounting Theory*, Thompson Learning, Singapore.

Rubenowitz, Sigvard (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998), *Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund.

Schultz, Majken, Hatch, Mary Jo & Larsen, Mogens Holten, *The expressive organisation: Linking Identity, Reputation and the corporate brand*, Oxford University Press, New York.

Shutz, William (1997), *Den goda organisationen: en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*, Natur& Kultur: Stockholm.

Skaug, Jan Edvard (2000), *Affärsstrategiskt ledarskap – en studie av samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation i logistikintensiva handelsföretag*, Bokförlaget BAS, Göteborg.

Uggla, Henrik (2001a), *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*, Liber ekonomi, Malmö.

Uggla, Henrik (2001b), *Varumärkesarkitektur: strategi, teori och kritik*, Liber ekonomi, Malmö

Uggla, Henrik (2004), *Varumärkesstrategi för säljare*, IHM Publishing, Göteborg.

Urde, Mats (1997), *Märkesorientering*, Lund University Press, Malmö.

Varey, J.Richard & Lewis, R.Barbara (2000). *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, New York.

Artiklar

de Chernatony, Leslie & Segal-Horn, Susan (2003), The criteria for successful services brands, *European Journal of Marketing*, vol. 37:7/8, ss. 1095-1118.

Kinjerski, Val & Skrypnek, Berna J. (2006), Creating organizational conditions that foster employee spirit at work, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27:4, ss. 280-295.

King, Ceridwyn & Grace, Debra (2006), Exploring managers' perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm, *Journal of Services Marketing*, vol. 20:6, ss. 369-380.

Vallaster, Christine & de Chernatony, Leslie (2006), Internal brand building and structuration: the role of leadership, *European Journal of Marketing*, vol. 40:7/8, ss. 761-784.

Elektroniska källor

12Manage (2007) <www.12manage.com/index_sv.html> Hämtat (070507).

Cecilia Aronsson, ”Tre steg till ett starkt varumärke”, Dagens industri. <<http://www.di.se/Nyheter/>> Hämtat (070315).

Konjunkturinstitutet (2007) <www.konj.se> Hämtat (070418).

Nationalencyklopedin

<http://www.ne.se.lib.costello.pub.hb.se/jsp/notice_board.jsp?i_type=1>

Hämtat (070315) *Sökord: epistemologi, ontologi, hermeneutik, idealism, kvalitativ.*

Västsvenska industri- och handelskammaren (2007)

<www.handelskammaren.net> Hämtat (070418).

UGL-konsulterna (2007) <www.ugl-konsulterna.se/FIRO-bat.jpg> Hämtat (070516).

Muntliga källor

Karlsson, Benny (070508), VD Hansen.

Nordmark, Marianne (070514), Tillförordnad VD Avonis.

Bilaga 1 Intervjuguide

Företaget

1. Beskriv er bransch och ert företag
2. Beskriv företagets kunder
3. Beskriv företagets vision, affärsidé och mål
4. Hur många arbetar hos er och vilka personalkategorier finns?
5. Beskriv företagets organisationsstruktur
6. Sker marknadsföringen i ert företag på marknadsavdelningen eller är fler delaktiga?
7. Vad anser du är företagets viktigaste resurs?

Varumärke

1. Hur skulle du beskriva begreppet varumärke?
2. Vad står ert varumärke för (värderingar, attribut osv.)?
3. Vilken uppfattning/budskap vill företaget förmedla genom sitt varumärke?
4. Vad/Vilka anser du förmedlar varumärket i ert företag?
5. Ser du några risker med ert varumärke kopplat till personalen?
 - Vilka är dessa risker?
 - Hur förebygger ni eventuella risker?
6. Hur antar du att företagets varumärke uppfattas externt?
7. Vad har ni för vision med ert varumärke?
8. Hur beskriver du begreppet homogent varumärke?
9. Anser du att ett homogent varumärke är viktigt i företaget, och i så fall varför?
10. Anser du att ert företag förmedlar ett homogent varumärke?
 - Varför/Varför inte?

Intern marknadsföring

1. Hur skulle du beskriva begreppet intern marknadsföring?
2. Tillämpar ni intern marknadsföring i ert företag?
 - Vilka delar i företaget är i så fall berörda av den interna marknadsföringen?
 - Vilka mål (långsiktiga respektive kortsiktiga) och syfte finns gällande den interna marknadsföringen?
 - Är den interna marknadsföringen en kontinuerlig process eller en punktinsats för att nå tillfälligt önskvärda resultat?
3. Hur arbetar ert företag med informationsspridning?
 - Vilka kanaler använder ni er av för informationsspridning?

- Hur sker kommunikationen mellan de anställda och ledningen (via pm, möten, fikapausar osv.) ?
- 4. Hur ser ansvarsfördelningen ut i organisationen?
 - Vilka befogenheter/ansvar har den kundnära personalen?
- 5. Hur arbetar ni för att skapa motivation hos era medarbetare?
 - Vilka faktorer motiverar era anställda?
 - Hur har företaget tagit reda på dessa faktorer?
- 6. Hur arbetar företaget för att påverka attityder och beteenden hos de anställda?
- 7. Vilka interna marknadsföringsaktiviteter erbjuder ni de anställda?
 - Vem bestämmer de interna marknadsföringsaktiviteterna och hur de skall utformas?

Ledarskap

1. Hur beskriver du begreppet ledarskap?
2. Använder du dig av någon specifik ledarskapsfilosofi/koncept, och i så fall vilket?
3. Vilka nyckelord beskriver ditt ledarskap?
4. Hur kommunicerar du som ledare med dina medarbetare?
5. Hur använder du ditt ledarskap för att få personalen att kommunicera ett homogent varumärke ut mot kund?
6. Hur skulle du beskriva organisationskultur?
7. Beskriv organisationskulturen i ert företag?
8. Hur översätts företagets mål, vision och affärsidé till personalen?

Allmänna frågor

- Vad använder ni för aktiviteter för att förmedla ert varumärke?
- Hur ser du på sambandet mellan intern marknadsföring, ledarskap och ett homogent varumärke?
- Ser du något samband mellan tjänstekvalitet och ett homogent varumärke?
 - a. Hur ser detta samband i sådana fall ut?
- Berätta vem du är och din befattning i företaget

Högskolan i Borås

Högskolan i Borås bildades i samband med högskolereformen 1977. Högskolans textila utbildningar har dock sitt ursprung redan i den Tekniska Väfskolan från 1866.

Idag är Högskolan i Borås en nationell högskola med studenter från hela landet. Högskolan i Borås ger utbildningar inom följande ämnesområden; biblioteks- och informationsvetenskap, textil, teknik, barn- och ungdomspedagogik samt data/informatik och ekonomi.

Forskning och utvecklingsarbete är en expanderande del av högskolans verksamhet. En viktig del i detta arbete är en nära samverkan med företag, statliga myndigheter och kommuner både i Sverige och utomlands.

Institutionen för data- och affärsvetenskap

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger utbildningar inom följande två områden: ekonomi och informatik. Samverkan mellan institutionens ämnen har lett till unika utbildningsprogram, i första hand magisterutbildningar som bygger på ämneskombinationen informatik och företagsekonomi.

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger följande utbildningar: Civilekonomutbildning 120/160 poäng, Dataekonomutbildning 120/160 poäng, Systemarkitekturutbildning 120/160 poäng, Systemvetarutbildning 120/160 poäng, Fastighetsmäklarutbildning 80 poäng, Event Management 80 poäng, Magisterutbildning i entreprenörskap och affärsdesign, Magisterutbildning i direktmarknadsföring 121-160 poäng Kandidat-/magisterutbildning i företagsekonomi 81-120/160 poäng samt Kandidat-/magisterutbildning i informatik 81-120/160 poäng

Därutöver erbjuder institutionen fristående kurser ekonomi, juridik och informatik.

För mer information:

Högskolan i Borås

501 90 Borås

Tel 033-435 40 00

Fax 033-435 40 03

E-post: Info@hb.se

Internet: <http://www.hb.se>