



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

## **Varumärkesarbete vid intern konkurrens**

*– en studie om hur intern konkurrens, organisationskultur och intern kommunikation påverkar Riksmäklarens varumärkesarbete*

Branding when internal competition occurs  
*- a study about how internal competition, organization culture and internal communication affects Riksmäklarens branding opportunities*

*Louise Baudou & Knapp Maria Pettersson*

**Varumärkesarbete vid intern konkurrens  
- en studie om hur intern konkurrens, organisationskultur och  
intern kommunikation påverkar Riksmäklarens varumärkesarbete**

Branding when internal competition occurs  
- a study about how internal competition, organization culture and  
internal communication affects Riksmäklarens branding opportunities

*Louise Baudou & Knapp Maria Pettersson*

**Handledare:** Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Btr handledare:** Annie Roos, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0783

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet - ekonomi,  
Agronomprogrammet, ekonomisk inriktning

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2015

**Omslagsbild:** Riksmäklaren

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 937

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Varumärke, varumärkesutveckling, intern konkurrens, intern kommunikation,  
organisationskultur och tjänsteföretag



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Ett stort tack till alla som medverkat och bidragit till denna uppsats. Ett extra stort tack till Riksmäklaren och de anställda som ställt upp på intervjuer. Vi vill också passa på att tacka Johan Gaddeförs och Annie Roos för handledning och stöttning genom hela arbetsprocessen.

# Abstract

During the last decade the meaning of brands has changed. From solely inform about a product or service to develop and fulfill a customer's emotional needs. This study explores branding within Riksmäklaren, a real estate firm based in Uppsala. To obtain consumer loyalty the company needs to develop a strong brand, which will only happen if they actively work with branding. Commission salary is one of the underlying factors of internal competition in real estate firms. If internal competition occurs the common image of the brand can be negatively affected. Thus the problem with creating a common brand image arises. The research questions aim to answer how Riksmäklaren works with branding. The questions in this study are; how do you get all employees to work towards the same goal when internal competition occurs at the firm? And how can a strong culture and a well functioning communication lead to a stronger brand in Riksmäklaren? To answer these questions we have performed a qualitative case study with an inductive approach. Four employees at Riksmäklaren was interviewed. We found that one way to work against this problem is to make sure the organizational culture reflects the core values of the firm. Also, a well functional communication facilitates the work of getting all employees working towards the same goal. Riksmäklaren are actively working to develop a team spirit within the company.

# Sammanfattning

Varumärkets betydelse har under de senaste årtiondena förändrats, från att enbart informera om en produkt eller tjänst till att också fylla ett känslomässigt behov hos kunder. I denna studie undersöks hur Riksmäklaren arbetar med sitt varumärke. Ett aktivt varumärkesarbete leder till att företag utvecklar ett starkare varumärke, vilket ofta förknippas med konsumentlojalitet. Inom mäklarfirmor förekommer intern konkurrens på grund av provisionslön. Svårigheten i Riksmäklarens varumärkesarbete ligger därför i att internt ha en gemensam uppfattning om varumärkets betydelse. Ett sätt att arbeta med varumärket är att bygga en kultur som återspeglar företagets kärnvärden. En väl fungerande kommunikation underlättar också för att samla alla medarbetare i riktning mot företagets mål. Därför är syftet med den här studien att undersöka ett mindre företags varumärkesarbete utifrån organisationskultur och intern kommunikation. Det som studien ämnar svara på är hur företag får alla medarbetare att arbeta mot samma mål när intern konkurrens förekommer och i vilken mån en tydlig kultur och en god kommunikation kan leda till ett starkare varumärke i Riksmäklaren. Studien har en kvalitativ forskningsstrategi med en fallstudiedesign. Semistrukturerade intervjuer har genomförts. Riksmäklarens ledord är offensivitet, engagemang och ödmjukhet och de strävar efter att dessa ska genomsyra allt i företaget. Företaget startades år 1974 av Tiit Lüllmaa och är en mäklarbyrå som är verksam inom Uppsala, Knivsta och Östhammars kommun. Det är drygt 20 fastighetsmäklare som jobbar fördelat på 3 kontor i Uppsala. Deras slogan och vision är "*Mäklaren genom livet*" vilket betyder att företaget vill vara med från första lägenheten till att hitta drömvillan. Tjänster är interaktiva processer och beroende på hur dessa processer utvecklas internt skapas olika varumärkesbudskap. En tydlig kultur kan fungera som en riktlinje för vilka normer, värderingar och attityder som gäller för att uppnå ett konsekvent agerande i företaget. Men det finns olika åsikter om det är till fördel med enighet och entydighet i en föränderlig omgivning. Vissa menar att en komplex omgivning skapar mångtydighet och att det skapar en dynamik i företaget. Då blir flexibiliteten en viktig faktor. Intern konkurrens anses ofta vara ett negativt fenomen men en fördel kan vara att det skapar flexibilitet. När det finns ett informationsflöde genom hela verksamheten, både vertikalt och horisontellt, skapas bättre förutsättningar för insamling av information, förankring av förslag och minskning av konflikter och missnöje. Riksmäklaren arbetar aktivt med att utveckla en "vi-känsla" i företaget genom att ha en öppen kommunikation och en kultur som tydligt förmedlar kärnvärdena.

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUKTION</b> .....                               | <b>1</b>  |
| 1.1 BAKGRUND .....  | 1         |
| 1.2 PROBLEM, SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR .....             | 1         |
| 1.2.1 Problembakgrund.....                                | 1         |
| 1.2.2 Problem .....                                       | 2         |
| 1.2.3 Syfte .....   | 3         |
| 1.2.4 Forskningsfrågor.....                               | 3         |
| 1.3 AVGRÄNSNINGAR.....                                    | 3         |
| <b>2 TEORI</b> .....                                      | <b>4</b>  |
| 2.1 VARUMÄRKE.....  | 4         |
| 2.1.1 Vad är ett varumärke?.....                          | 4         |
| 2.1.2 Ett starkt varumärke i tjänsteföretag .....         | 4         |
| 2.1.3 Internt perspektiv.....                             | 5         |
| 2.1.4 Intern marknadsföring .....                         | 6         |
| 2.2 ORGANISATIONSKULTUR.....                              | 7         |
| 2.2.1 Vad är organisationskultur? .....                   | 7         |
| 2.2.2 En stark organisationskultur i tjänsteföretag ..... | 8         |
| 2.2.3 Servicekultur.....                                  | 8         |
| 2.3 KOMMUNIKATION .....                                   | 10        |
| 2.3.1 Vad är kommunikation? .....                         | 10        |
| 2.3.2 Intern kommunikation .....                          | 11        |
| 2.4 SAMMANFATTANDE MODELL .....                           | 11        |
| <b>3 METOD</b> .....                                      | <b>12</b> |
| 3.1 FORSKNINGSTRATEGI .....                               | 13        |
| 3.2 FORSKNINGSDSIGN.....                                  | 13        |
| .....   | 14        |
| 3.3 FORSKNINGSMETOD .....                                 | 14        |
| 3.3.1 Metodkritik .....                                   | 15        |
| 3.3.2 Trovärdighet och äkthet .....                       | 15        |
| 3.3.3 Etik .....  | 16        |
| <b>4 EMPIRI</b> .....                                     | <b>17</b> |
| 4.1 VARUMÄRKE.....  | 17        |
| 4.2 ORGANISATIONSKULTUR.....                              | 18        |
| 4.3 KOMMUNIKATION .....                                   | 19        |
| <b>5 ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....                      | <b>22</b> |
| 5.1 VARUMÄRKE.....  | 22        |
| 5.2 ORGANISATIONSKULTUR.....                              | 23        |
| 5.3 KOMMUNIKATION .....                                   | 24        |
| <b>6 SLUTSATSER</b> .....                                 | <b>25</b> |
| <b>REFERENSER</b> .....                                   | <b>27</b> |

# Figur- och tabellförteckning

|   |    |
|---|----|
| FIGUR 1 – Varumärkets utvecklingsprocess (2015) egen tolkning ..... | 11 |
| FIGUR 2 – Intervjupersoner (2015) egen tolkning .....               | 13 |





# 1 Introduktion

För att ge läsaren en inblick i vad studien avser undersöka ges i det inledande kapitlet en bakgrund till ämnet. Vidare förs ett resonemang kring problemets bakgrund för att sedan leda vidare till problemet och syftet med studien. Därefter följer forskningsfrågorna och i slutet av detta kapitel finns ni avgränsningarna för studien.

## 1.1 Bakgrund

Varumärkets betydelse har under de senaste årtiondena förändrats, från att enbart informera om en produkt till att istället tillhandahålla och ge mening åt ett känslomässigt behov hos konsumenten (www, Harvard business review, 2015). Idag kommunicerar varumärket en historia och ett värde från företaget till konsumenterna på marknaden. För att företagen ska kunna differentiera sig, synas på marknaden och vara ett konkurrenskraftigt alternativ krävs ett välbyggt och starkt varumärke. Det är främst under de senaste åren som företagens arbete med att utveckla ett starkt varumärke har börjat diskuteras (Santos-Vijande et al., 2011). Främst görs studier om varför det är viktigt med ett starkt varumärke, det skrivs färre om hur man bygger ett. Varumärket skapar ett mervärde för produkten eller tjänsten som konsumenten ofta är villig att betala lite mer för. För att kunna bygga upp ett mervärde internt som kan kommuniceras till konsumenterna krävs att kommunikationen fungerar väl i företaget (www, Harvard business review, 2015). En väl fungerande kommunikation bör alltså finnas i hela företaget, det vill säga inom och mellan varje nivå.

Varumärkespositionering samt principer för hur kommunikationen ska fungera kan vara hjälpmedel i arbetet mot ett starkare varumärke. Förhoppningen för företag som arbetar mot ett starkare varumärke är att det ska skapas en teamkänsla och att medarbetarna ska jobba väl tillsammans. Att ständigt utveckla kommunikationsförmågan kan vara en bidragande del i företagets framgångssaga. Varumärke, dess uppbyggnad och kommunikation är inte bara något som stora globala företag arbetar med, även mindre lokala företag gör det och det sker i såväl produktföretag som i tjänsteföretag (Hall & Lundqvist, 2009).

I tjänsteföretag är det personalen som förmedlar vad varumärket står för (www, Harvard business review, 2015). För att lyckas bygga ett starkt varumärke i tjänstesektorn krävs att företaget lägger ner mycket tid och energi på att informera de anställda om kärnvärdena. För att ledningen med säkerhet ska kunna veta att allt de anställda gör lämnar ett positivt intryck på konsumenten krävs en stark kommunikationsförmåga internt (www, Harvard business review, 2015). En god kommunikationsförmåga internt kan komma att leda till ett bättre rykte bland konsumenterna samt ett starkare varumärke. Ett tjänsteföretag beläget i Uppsala kommun som jobbar med varumärkeskommunikation internt är Riksmäklaren, en mäklarbyrå med drygt 20 anställda fastighetsmäklare (www, Riksmäklaren, 2015). Företaget strävar efter att förmedla att de alltid finns till för kunden, oavsett vilken bostadsaffär i livet det gäller.

## 1.2 Problem, syfte och forskningsfrågor

### 1.2.1 Problembakgrund

Det finns mycket som tyder på att företag med starka varumärken är mer konkurrenskraftiga än andra företag (www, Harvard business review, 2015). Starka varumärken förknippas med konsumentlojalitet vilket är viktigt för företagets konkurrensfördelar. Att arbeta med

varumärkets styrka är positivt för alla inblandade, både för medarbetarna i företaget men också för konsumenten (Brassington & Pettitt, 2013). Relationen mellan köpare och säljare förstärks och det skapas en produkt eller tjänst med flera dimensioner. Med flera dimensioner menas att produkten eller tjänsten inte bara är en sak utan också uppfyller ett känslomässigt behov. I interaktionen mellan företag och kund skapar kunden en relation till produkten eller tjänsten. Det är önskvärt ur företagets perspektiv att interaktionen leder till att kunden sympatiserar med deras värderingar (ibid).

Tjänstesektorns omsättning har ökat med 4,8 procent i Sverige det senaste året (2015) och förväntas fortsätta stiga (www, SCB, 2015). Det betyder att tjänstesektorn får en allt större roll i den svenska ekonomin. Att särpräglade sig som tjänsteföretag anser Berry (2000) är viktigt. Ett tjänsteföretag kan inte differentiera sig genom att förmedla en särskiljande produkt utan måste istället förmedla en tjänst som kunden kan relatera till trots att konkurrenter erbjuder samma sak. Det handlar alltså om att skapa en relation mellan kunden och personen som förmedlar tjänsten (ibid). Mäklarbyråer är ett exempel på tjänsteföretag som kan ha svårigheter att differentiera sin tjänst från andra mäklarbyråer eftersom tjänsterna de förmedlar är väldigt lika. Det är därför viktigt att företaget lägger ner mycket tid och energi på att informera de anställda om varumärkets kärnvärden så att de sedan kan förmedlas till kunden (www, Harvard business review, 2015). Att skapa en organisationskultur som återspeglar det företaget står för kan vara ett sätt att kommunicera kärnvärdena till kunden.

Tjänsteföretaget Riksmäklaren startades år 1974 av Tiit Lüllmaa och är en mäklarbyrå som är verksam inom Uppsala, Knivsta och Östhammars kommun. Företaget har sitt säte i Uppsala där drygt 20 fastighetsmäklare jobbar fördelat på 3 kontor. Företaget lägger stor vikt på att bostadsbyten är den största affären i livet. Att förmedla och agera samarbetspartner är Riksmäklarens främsta mål. Deras slogan och vision är "*Mäklaren genom livet*" vilket betyder att företaget vill vara med från första köpet till det sista. De har valt att inte nischa sig till speciella objekt utan anser att alla objekt är av lika stor vikt för företaget. Ledorden som företaget strävar efter och som de hoppas ska genomsyra allt som alla medarbetarna gör är; offensivitet, engagemang och ödmjukhet. Fastighetsmäklarna på företaget har provisionslön (pers. med., Ledningen, 2015). Provisionslön betyder att fastighetsmäklaren får lön utifrån en procentsats av köpeskillingen för de objekt som han eller hon har sålt (www, NE, 2015). Lönen för varje individuell fastighetsmäklare på Riksmäklaren är alltså beroende av hur många objekt de kan sälja på en månad (pers. med., Ledningen, 2015).

## 1.2.2 Problem

Konkurrenskraft och framgång skapas när ett företag internt är enat om varumärkets betydelse (www, Harvard business review, 2015). Svenskt Kvalitetsindex konstaterade år 2014 att det är relativt hög konkurrens på marknaden för fastighetsmäklare (www, Mäklarsamfundet, 2015). Kunden väljer bland flera mäklarbyråer innan de bestämmer sig för ett företag och en fastighetsmäklare. Detta leder till att företag måste anstränga sig och konkurrens kan uppstå både externt och internt. Konkurrensen uppstår alltså mellan olika mäklarbyråer men också mellan fastighetsmäklare på samma byrå. Faktumet att fastighetsmäklarna går på provisionslön ökar denna konkurrens internt och påverkar företagets varumärke (ibid). På grund av provisionslönen men också ett begränsat antal potentiella kunder i Uppsalaområdet leder det till att intern konkurrens förekommer.

Det teoretiska problemet i studien är hur teori om organisationskultur och intern kommunikation kan sammankopplas med teori om intern konkurrens. Detta är intressant för att kunna dra slutsatser om hur ett tjänsteföretags varumärkesarbete påverkas där intern

konkurrens finns. Det görs för att kunna jämföra det teoretiska slutsatserna med de empiriska slutsatserna. Det empiriska problemet i studien är hur Riksmäklaren arbetar för att få alla medarbetare att arbeta mot samma mål och ha gemensamma värderingar i arbetet trots den interna konkurrensen. Utifrån det teoretiska och empiriska problemet har ett syfte och två frågeställningar utformats.

### 1.2.3 Syfte

Syftet är att undersöka och analysera hur ett mindre tjänsteföretag arbetar med sitt varumärke internt där intern konkurrens förekommer.

### 1.2.4 Forskningsfrågor

- Hur får företag alla medarbetare att arbeta mot samma mål när intern konkurrens förekommer?
- I vilken mån kan en tydlig kultur och en god kommunikation leda till ett starkare varumärke i Riksmäklaren?

## 1.3 Avgränsningar

Studien är avgränsad till det interna arbetet kring företagets varumärke. Det har inte undersökts hur omgivningen uppfattar varumärket som företaget kommunicerar. Studien innefattar Uppsalaregionen och är utförd år 2015. Den är avgränsad till när studien skrivs (alltså maj år 2015) och undersöker företagets situation vid det tillfället. Denna studie kommer inte att vara generaliserbar eftersom den enbart undersökt ett företag och är en kvalitativ studie.

## 2 Teori

I följande kapitel kommer de tre teorierna varumärke, organisationskultur samt kommunikation att presenteras.

### 2.1 Varumärke

#### 2.1.1 Vad är ett varumärke?

Begreppet varumärke innefattar flera dimensioner (Brassington & Pettitt, 2013). För att konstruera ett varumärke som inte kan kopieras av konkurrerande företag utan istället särskiljer sig bör det ha en flerdimensionell karaktär. En dimension handlar om att ett varumärke är ett namn, en design, en stil, ett ord, en symbol eller en kombination av dessa (Keller, 2008). Men det har också immateriella egenskaper som skapar en andra dimension, till exempel känslor förknippade med varumärket. Det förmedlar ett värde, ofta psykologiskt, som kunderna sedan kan applicera på sina egna värderingar och filosofi (Brassington & Pettitt, 2013). Detta leder fram till den tredje dimensionen som handlar om att både medarbetare och kunder skapar en relation till varumärket. Företaget skapar gynnsamma förutsättningar för att kunden själv sedan ska kunna bilda sig en uppfattning om och utveckla varumärket (Grönroos, 2002). Det är viktigt när tjänsteföretag studeras eftersom tjänster är processer där kunden spelar en aktiv roll. Beroende på hur dessa processer utvecklas internt skapas olika varumärkesbudskap om hur företaget vill uppfattas. Grönroos (2002) menar vidare att processerna kan kallas serviceprocesser och innebär hur en tjänst ska erbjudas och hur teknik och system ska användas. Eftersom det är dessa serviceprocesser som ger det kraftigaste intrycket på kunderna blir det interna arbetet med dem en stor del av företagets varumärke. Det kommer även vara det som särskiljer just det företagets varumärke från konkurrerande varumärken.

En stabil varumärkesgrund vilar på en väldefinierad affärsidé, en väldefinierad målgrupp, ett tydligt budskap och en effektiv intern kommunikation (Lagergren, 1998). Ett starkt varumärke kräver också ett visst mått av uthållighet och delaktighet under arbetets gång. Varumärket kan ses som en kvalitetsgaranti för de aktiviteter som återkommande sker i företaget. Lagergren menar att det skapar en gemensam värdegrund och symbolik som känns igen och som genomsyrar hela företaget. Det skapar ett mervärde som leder till arbetsglädje och slutligen ekonomiskt vinst. Varumärkets betydelse är att det används av kunder för att etablera eller fastställa en viss status (Brassington & Pettitt, 2013). Eftersom vi ofta döms för vad vi har på oss, vilken bil vi kör, vilka tv-program vi tittar på och vad vi äter så har varumärket en stor roll i våra liv. Ett högt varumärkesvärde (det vill säga kundens upplevelse av hur värdefullt varumärket är) leder till lojala kunder vilket i sin tur får en positiv ekonomisk effekt (Grönroos, 2002).

#### 2.1.2 Ett starkt varumärke i tjänsteföretag

Det finns mycket skrivet om hur varumärket kan stärkas i produktbaserade företag och vilka skillnader som finns mellan dem och tjänsteföretag (de Chernatony & Segal-Horn, 2003). Däremot finns det inte lika mycket vägledning när det gäller tjänsteföretags varumärken. Det följer inte trenden med den ökande tjänstesektorn som idag är den största sektorn i Sverige (www, ekonomifakta, 2015). Cirka 62 procent av alla företag i Sverige är tjänsteföretag enligt en mätning gjord av Statistiska centralbyrån 2014-11-30. Det kan vara komplicerat att bygga upp och bibehålla ett starkt varumärke i ett tjänsteföretag, men om företaget lyckas är det

svårare för konkurrenter att kopiera det (de Chernatony & Segal-Horn, 2003).

Företagskulturen, medarbetarnas attityder och utbildning inom företaget har stor betydelse för varumärket och därmed också för den tjänst de erbjuder. En kritisk punkt är mötet med kunden, det blir då avgörande för företaget med ett starkt varumärke internt. Den önskade styrkan i varumärket uppstår när företagets värderingar och kundens värderingar kompletterar varandra och inte är motstridiga (Grönroos, 2002).

I utvecklingsarbetet av ett varumärke i tjänsteföretag är det serviceprocesserna som är navet och grunden för arbetet (Grönroos, 2002). Det innebär att kunderna är aktivt deltagande i denna process (de Chernatony & Segal-Horn, 2003). Därför bör processen baseras på ett underifrånperspektiv så att även de medarbetare som arbetar närmast kunden integreras i varumärkesarbetet. Detta skiljer sig från arbetet med ett klassiskt produktvarumärke där det oftast finns en intern standardiserad och kvalitetskontrollerad produkt att använda som utgångspunkt. Kunden är då inte inblandad i varumärkesarbetet på samma sätt som ovan. Den interna hanteringen av serviceprocesserna i tjänsteföretag blir därför viktig så att dessa ger kunderna positiva upplevelser av varumärket (Grönroos, 2002). En serviceprocess som inte fungerar kan förstöra ett varumärke och få förödande konsekvenser. Utgångspunkten i det interna varumärkesarbetet blir alltså för ledningen att kommunicera och utbilda anställda i varumärkesvärden för att öka deras förståelse och känsla för varumärket (de Chernatony & Segal-Horn, 2003). Baserat på en tydlig förståelse för varumärket kan de anställda agera i linje med varumärkets betydelse och samtidigt effektivt kommunicera det både inåt och utåt, det vill säga att företaget håller vad de lovar.

### 2.1.3 Internt perspektiv

Det finns gott om litteratur som tar upp det externa perspektivet på varumärkeshantering och betydelsen av det, men det interna perspektivet är minst lika viktigt (Keller, 2008). Enligt Lagergren (1998) är det av extra stor vikt för tjänsteföretag att positionera varumärket internt. En anledning till det är för att kunna balansera den interna konkurrensen (Birkinshaw, 2001). Om den interna konkurrensen blir för hög finns det risk att den bara genererar nackdelar för företaget. Men om den däremot hålls på en rimlig nivå kan den även generera fördelar. Grönroos (2002) belyser att medarbetarna kan ses som företagets första marknad och om inte tjänster, kommunikation, system och teknik kan marknadsföras till dem får företaget svårt att kommunicera ett enat varumärke utåt. Utgångspunkten för det interna varumärkesarbetet är dess aktiviteter kring utbildning och kommunikation om varumärkets värden (Foster et al., 2010). Satsningar på interna processer bör planeras och genomföras på ett samordnat, målinriktat och aktivt sätt. Foster et al. (2010) tar också upp att det finns andra som menar att den mest centrala delen i det interna varumärkesarbetet är hur företaget rekryterar, behåller och belönar de anställda. Ett starkt varumärke internt ger goda förutsättningar för medarbetarna att känna stolthet och glädje, att kundens förväntningar uppfylls och att aktieägarna (om det gäller aktiebolag) får bra avkastning på det satsade kapitalet (Lagergren, 1998). Keller (2008) har samma poäng när han menar att den interna varumärkeshanteringen i vissa fall leder till både motiverade medarbetare och till att locka kunder.

Ett starkt varumärke skapas av att en grupp människor samlar sina krafter, kunskaper och visioner bakom ett namn och en symbol med speciell mening (Lagergren, 1998). Företagets varumärke berör alla medarbetare i företaget oavsett arbetsuppgift. Det är därför viktigt att alla har förståelse för vikten av ett gemensamt varumärke och för vilka faktorer som inverkar på utvecklingen av det. För att uppnå en gemensam förståelse krävs en medvetenhet om affärsidén, det vill säga om vad som görs, hur det ska göras och för vem. Det krävs också att alla i företaget tror på affärsidén (Grönroos, 2002). Om medarbetarna inte tror på de tjänster

företaget erbjuder, om de inte vet hur de ska använda systemen eller om de känner att de saknar kunskap för att agera i linje med affärsidén då är de inte förmögna att representera företaget. Därför är det centralt att ha en gemensam uppfattning om hur affärsidén ska kommuniceras såväl internt som externt (Lagergren, 1998). Det gör att alla medarbetare utgår från samma referensram och värdegrund. En kritisk punkt och en utmaning för företagen är att hela tiden hålla medarbetarna uppdaterade och se till att de har en djupare förståelse av varumärkets betydelse. Det kan åstadkommas genom att lägga tid på att kontinuerligt ha en öppen dialog. Det ligger i linje med att varumärkeshantering bör bygga på delaktighet (Keller, 2008). En annan svårighet med en gemensam grund är att det kontinuerligt sker förändringar i omgivningen och i företaget (Lagergren, 1998). Den dynamiska omgivningen gör det extra viktigt att ha en tydlig referensram att stödja sig mot. Det underlättar kommunikationen runt den gemensamma varumärkesutvecklingen. Referensramen bör innehålla riktlinjer för intern information och kommunikation och vara enkel att förstå.

#### 2.1.4 Intern marknadsföring

Intern marknadsföring kan ses som ett strategiskt drag där medarbetarna är en resurs (Grönroos, 2002). För att företaget ska lyckas med den interna marknadsföringen och nå framgång krävs att medarbetarna har rätt attityd både internt och externt, att de har rätt utbildning och att de känner stöd från ledningen. Ledningen måste hela tiden aktivt visa sitt engagemang och stöd. Den interna marknadsföringen syftar till att skapa intern varumärkeslojalitet (Punjaisri et al., 2009). Om de anställda identifierar sig med varumärket har det en positiv effekt på den interna varumärkeslojaliteten. Det leder oftast till att de levererar det som varumärket utlovar (Foster et al., 2010). Intern marknadsföring kan fungera som ett verktyg för att förbättra de anställdas varumärkesidentifiering och lojalitet.

I tjänsteföretag ska alla aktiviteter och processer i verksamheten vara bidragande till ett serviceinriktat och kundmedvetet beteende hos medarbetarna (Grönroos, 2002). Detta bygger på fungerande relationer mellan alla i företaget, oberoende av arbetsuppgifter. De interna relationerna måste fungera effektivt för att företaget ska kunna nå sina mål. Grönroos (2002) menar att effektiva relationer kan åstadkommas på två sätt, dels genom attitydutveckling och dels genom kommunikationsstyrning. Det förstnämnda är en pågående process som handlar om medarbetarnas attityder till kund- och servicemedvetenhet. Attitydutvecklingen gynnar delaktigheten på företaget. Det sistnämnda bygger på en existerande tvåvägskommunikation där det finns utrymme för feedback och uppmuntran. Information som ska flöda åt båda håll kan exempelvis vara information om arbetsrutiner, löften till kunder, kunders önskemål och förslag till hur verksamheten kan förbättras. Ett vanligt problem som kan uppstå är, enligt Grönroos (2002), att endast envägskommunikationen från ledningen och neråt i organisationen uppmärksammas. Då finns det risk för att informationen som de förmedlar inte har någon effekt på grund av bristande motivation för bra kund- och servicemedvetande hos medarbetarna. De blir då inte mottagliga för denna information. Dessa två aspekter av den interna marknadsföringen är tätt sammanlänkade och alltså viktiga för ett bra resultat.

Olika positioner i företaget gör att medarbetarna får olika funktioner i den interna marknadsföringen men att alla är delaktiga på något sätt (Grönroos, 2002). En effektiv intern marknadsföring grundar sig på att alla medarbetare oavsett funktion anammar serviceattityden och har ett engagemang. En och samma person kan ha flera olika positioner och därför ha olika funktioner vid olika tillfällen. De olika positionerna är högsta ledningen, chefer, stödpersonal och kontaktpersonal. Grönroos (2002) beskriver att kontaktpersonal är de som har direktkontakt med kunderna och är på så vis betydande för den interaktiva marknadsföringen. Deras kapacitet att utföra uppgifterna på ett serviceinriktat sätt är

vanligtvis starkt beroende av andra medarbetares serviceagerande och stöd. I rollen som stödpersonal har man inte direktkontakt med de externa kunderna men hjälper kontaktpersonalen med uppgifter och liknande som behövs för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter med så bra service som möjligt. På det viset bidrar stödpersonalen indirekt till ett gott bemötande till de externa kunderna genom att själva bemöta kontaktpersonalen som sina interna kunder. Det underlättar då för kontaktpersonalen att agera kundmedvetet och serviceinriktat ut mot de externa kunderna. Högsta ledningen och andra chefer har i sin tur i uppgift att ge stöd och uppmuntra stöd- och kontaktpersonalen för att engagera dessa grupper. På så vis är högsta ledningen, chefer och även stödpersonal indirekt med och bidrar till den service de externa kunderna får i slutändan.

## 2.2 Organisationskultur

### 2.2.1 Vad är organisationskultur?

Organisationskultur är ett begrepp med flera betydelser och används därför på många olika sätt (Alvesson, 2009). På grund av dess breda betydelse tappar begreppet lätt innebörden och blir därför svårt att använda. För att ge en bild av detta följer några beskrivningar av kultur. Begreppet beskriver de värderingar och normer som alla i organisationen har gemensamt (Grönroos, 2002). Kulturen ger en förklaring till varför de människor som arbetar i företaget gör det de gör, varför de tänker på liknande sätt, skrattar åt samma skämt och värdesätter samma mål och rutiner. Man kan se kulturen som "ett visst sätt att uppleva världen på" (Bakka et al., 2006, s. 143). Ortega-Parra & Sastre-Castillo (2013) beskriver företagskultur som organisationens grundläggande identitet som består av normer, övertygelser och beteendemönster. Den baseras på grundarens tankar och utvecklas med tiden genom nya erfarenheter, sociala trender och chefers normer. Kulturen är en viktig och central del i organisationer men väldigt komplex (Alvesson, 2009). Betydelsen av den är stor, oavsett om ledningen prioriterar och uppmärksammar den eller om det inte finns någon speciell kultur. Den kan vara svår att uppfatta och tolka vilket leder till att den ofta är svår att använda på ett givande sätt. För att underlätta förståelsen och användbarheten av kulturen föreslår Alvesson (2009) en teoretisk referensram med några tydligt utformade kärnbegrepp som chefer kan ha nytta av. Begreppen är kultur, innebörd och symbolik.

En definition av organisationskultur är följande, "ett mönster av grundläggande antaganden - skapat, upptäckt eller utvecklat av en given grupp, efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration - som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som riktigt och för att kunna läras ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna på i förhållanden till föreliggande problem (Schein, 1985, s. 7)" (Bakka et al., 2006, s. 128). Mönstret av grundläggande antaganden delas av alla medarbetare och gör att de instinktivt beter sig på ett visst sätt. Med största sannolikhet är det grundaren eller någon ledare som startat inlärningsprocessen av det specifika mönstret och satt sin prägel på det. Den rådande kulturen är följaktligen en konsekvens av företagets förflutna (Grönroos, 2002). Definitionen ovan ger en bild av kulturbegreppet, den kritiska frågan när det gäller begreppet är hur det tolkas. En tolkning är att kulturen ses som ett verktyg för att uppnå företagets mål och för att främja engagemang. En annan tolkning är att kulturen ses som en process. Den har då vuxit fram under tid och den grundas i företagets normer och övertygelser.

Bakka et al. (2006) nämner att ett kulturmönster utgörs av fyra olika kulturelement. Det första kulturelementet är företagets fysiska delar som lokaler, inredning och företagets grafiska

profil. Det andra innefattar mallar och regler för nyanställda som de kan ta del av och lära sig. Det tredje elementet är grundläggande värderingar som kan ses som företagets filosofi de lever efter. Det sista kulturelementet är antaganden som finns i medarbetarnas undermedvetna och som leder till att de kan kommunicera och tolka olika situationer som de dagligen ställs inför. Kulturelementen är mer eller mindre synliga. Bakka et al. (2006) menar vidare att det ofta är de mest dolda som är av stor betydelse och lägger grundstenarna i kulturen. Det handlar om attityder, värderingar, känslor, sociala kontakter och gruppnormer. De mer synliga delarna är lätta att upptäcka av exempelvis en nyanställd och de kan vara mål, teknik, struktur, kompetens, finansiella resurser och stämningen på företaget. De är yttre tecken på kulturen och utgör bara toppen av isberget. Alvesson (2014) ifrågasätter beskrivningen av företagskultur som ett enhetligt och sammanhängande mönster som alla i företaget formas av. Han anser att varumärket inte är statiskt. Det kan lätt uppfattas som att alla medarbetare har gemensamma föreställningar, normer och värderingar vilket kan vara tvivelaktigt. Kulturmönstret borde visa sig vara mer ojämnt.

### 2.2.2 En stark organisationskultur i tjänsteföretag

Det finns undersökningar som visar på flera gemensamma och karaktäristiska drag i organisationskulturen hos framgångsrika företag (Bakka et al., 2006). Det kan handla om bra hantering och värdering av kundservice vilket är avgörande eftersom företagets tjänster är till för kunderna. För att uppnå detta krävs att alla i företaget från högsta ledningen till kontaktpersonalen lyssnar på kundernas idéer och tankar. Det är alltså viktigt med en nära och kontinuerlig kundkontakt. Bakka et al. (2006) menar vidare att om medarbetarna identifierar sig med företaget och en "vi-känsla" infinner sig ger det trygghet till de anställda och de känner sig respekterade. Företaget kan åstadkomma denna företagsanda genom att ordna med sociala aktiviteter och tävlingar, både under utanför arbetstid. Det är positivt att sträva efter att skapa en lustfylld känsla av att vara på arbetet. Detta leder in på företagets värderingar som ska vara klara och tydliga och kommuniceras på ett lättillgängligt sätt, till exempel med slagord. Det är av betydelse att värderingarna underbyggs av berättelser och rutiner för att skapa en trovärdighet. Det finns en stark koppling mellan företagets värderingar och på vilket sätt medarbetarna agerar, därför är det av största vikt att alla i företaget tror på dessa. Sammanfattningsvis leder alla ovan nämnda delar till en tydlig organisationskultur. Ett kritiskt argument mot dessa karaktäristiska drag, enligt Bakka et al. (2006), är att företag kan bli mindre flexibla och få problem att anpassa sig efter omgivningen.

### 2.2.3 Servicekultur

Servicekultur benämns kulturen i ett företag där serviceinriktning och kundrelationer är de mest betydande normerna (Grönroos, 2002). För att bevara den servicekultur som företaget skapat krävs det att den underhålls aktivt, annars finns det risk att medarbetarnas attityder lätt svänger till en kultur där andra normer är mest betydande. Kulturen har en central roll för hur attityden kring service är och har därför stort inflytande på hur företaget uppfattas. För att utveckla positiva attityder till både interna och externa kunder bygger det på att medarbetarna har en förenad bild av vad som är viktigt i företaget (i tjänsteföretag är det servicen som är mest central). Det är också viktigt att de uppfattar att de regler och rutiner som tagits fram av ledningen förmedlar samma bild. En förenad bild av vad som är viktigt kan vara ett verktyg för att kontrollera den interna konkurrensen (Birkinshaw, 2001). Det finns både för- och nackdelar med intern konkurrens. Konsten för ledningen är att hålla den på en kontrollerad och välbalanserad nivå. Om för mycket intern konkurrens tillåts kan nackdelarna bli dubbelarbete, strategisk inkonsekvens och interna strider. När det går bra för företag är det lätt att kunderna och deras behov börjar tas för givna. Birkinshaw (2001) menar att intern



konkurrens kan motverka den kortsiktighet och stelhet som uppstår i företagets arbete och inställning. Om det finns en balans i den interna konkurrensen kan en fördel vara att det skapas en tävlingsanda som kan leda till en större ansträngning hos de anställda.

Eftersom vi människor hela tiden översvämmas av information och signaler fungerar kulturen som en ståndpunkt för vilka normer, värderingar och attityder som gäller (Bakka et al., 2006). Kulturen kan på så vis minska osäkerhet genom att överflödigt information sällas bort och fokus ligger på det som är relevant för företaget. Då blir företaget mer stabilt. Det är speciellt viktigt för tjänsteföretag att ha en kultur med tydliga värderingar för att uppnå ett konsekvent reagerande och agerande (Grönroos, 2002). Då inte bara i standardsituationer utan även när ovanliga situationer uppstår. Det finns forskare som menar att omgivningens komplexitet och osäkerhet inte skapar en enhetlighet och stabilitet utan istället mångtydighet (Alvesson, 2014). De anser att mångtydighet är lika viktigt som entydighet men att kulturbegreppet då förlorar innebörd och blir ännu svårare att använda. I en dynamisk och föränderlig omgivning uppstår många olika interaktioner mellan personer och grupper. Det leder till att olika förhållningssätt och värderingar uppkommer, vilket skapar en dynamik i företaget.

Den omgivning som tjänsteföretag verkar i är alltså ofta dynamisk eftersom tjänster bygger på interaktioner mellan människor (Alvesson, 2014). Därför är flexibilitet en viktig faktor. På så vis kan företag hela tiden hålla sig uppdaterade om de förändringar som sker i omgivningen (Birkinshaw, 2001). Intern konkurrens ses ofta som ett negativt fenomen (Birkinshaw, 2001). Men så länge den interna konkurrensen är kontrollerad kan det också finnas fördelar med att den existerar. En fördel Birkinshaw (2001) tar upp är att intern konkurrens skapar just flexibilitet så att medarbetarna är extra lyhörda för omgivningen.

När en företagskultur är svag och de gemensamma värderingarna och normerna i princip är obefintliga bildas en otrygghet bland medarbetarna som leder till ett osäkert agerande i olika situationer (Grönroos, 2002). Eftersom de då inte har några tydliga normer att ta stöd av kan utbildning i exempelvis service bli svårare för dem att ta till sig. Det kan få som konsekvens att kunderna också upplever en osäkerhetskänsla och en minskad kvalitet på tjänsten som företaget erbjuder. Till exempel så skulle långa väntetider för kunder kunna vara ett resultat av en svag kultur. Om företagets kultur inte går hand i hand med vad varumärket står för hindrar det varumärkets utveckling. Kulturen som är unik för varje företag präglar utvecklingen av varumärket och dess representanter, det vill säga medarbetarna (de Chernatony & Segal-Horn, 2003). En nackdel med en stark kultur är när omgivningen förändras och marknaden kräver nya lösningar på hur företaget ska behålla befintliga kunder eller hur de ska utveckla sina serviceprocesser (Grönroos, 2002). Kulturen kan då bli ett hinder för att tackla de nya förutsättningarna och fortsätta att utvecklas. Medarbetarna blir inte lika lyhörda och ledningen kan uppfattas som lamslagen.

Att ha en servicekultur innebär att de serviceinriktade värderingarna dominerar och prioriteras (Grönroos, 2002). Men det utesluter inte att andra värderingar som intern effektivitet och hög försäljning tappar mening. En serviceinriktning ökar kvaliteten på interna tjänster och sporrar medarbetarna till att vara mer flexibla och lyhörda för att hjälpa kunden på bästa sätt efter deras önskemål. Den främjar också medarbetarnas vilja till att hantera situationer där något är fel och försöka lösa dem på ett bra sätt. Det stärker servicekvaliteten ut mot kund. Grönroos (2002) tar upp tre vanliga kännetecken på när ett företag har starka gemensamma värderingar kring serviceinriktningen. Det första kännetecknet är att det finns tydliga riktlinjer för hur arbetet ska utföras. Det andra handlar om att chefer lägger mycket av sin tid på att utveckla och stärka värderingarna. Tredje kännetecknet är att värderingarna är djupt förankrade hos alla i företaget.

## 2.3 Kommunikation

### 2.3.1 Vad är kommunikation?

Det finns flera definitioner av kommunikation som syftar till att ge en beskrivning av begreppet. Vi har valt en definition av Jacobsen och Thorsvik (2008) som definierar kommunikation som "en kontinuerlig process där medlemmarna upprätthåller och förändrar organisationen genom att kommunicera med individer och grupper både internt och externt" (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 295). Ett mer traditionellt sätt att beskriva kommunikation på är att bara fokusera på överföring av information. Definitionen ovan vidgar begreppet och inkluderar icke-verbala faktorer som känslor, attityder, associationer och idéer. Hur dessa förmedlas är centralt i kommunikation, det påverkar hur budskapet uppfattas och tolkas. Faktorer som har stor betydelse för hur ett budskap förmedlas mellan individer eller grupper är tonläge och kroppsspråk. Icke-verbal kommunikation sker avsiktligt eller oavsiktligt varje gång personer eller grupper interagerar och det är ett snabbt flöde (Gabbott & Hogg, 2000). Upp till 90 % av utbytet sker icke-verbalt. Därför är den här typen av kommunikation avgörande för tjänsteföretag där interaktion och kommunikation är nyckeldelar i verksamheten. Det finns andra som menar att det är ett missförstånd när man uttrycker det som att 90 % av kommunikationen är icke-verbal. De menar att de handlar om hur mycket icke-verbal kommunikation som till exempel kroppsspråk och tonläge stämmer överens med talet. Man kan alltså förstärka och förtydliga budskapet genom icke-verbal kommunikation men talet måste alltid finnas.

En generell beskrivning av kommunikation består av tre fundamentala delar (Bakka et al., 2006). Första delen är att ett budskap avgår från en sändare, andra delen är valet av kommunikationskanal som budskapet ska gå via och den tredje delen är när budskapet når en mottagare och tolkas av denne. Beskrivningen ger en enkel bild av en envägskommunikation vilket är själva grunden i kommunikation. Den första delen när budskapet skickas iväg kallas för inkodning. Det gäller då för sändaren att välja ett uttryckssätt som mottagaren kan förstå. I andra delen finns det olika kanaler som formella rapporter, brev, e-post, bilder, telefonsamtal, videokonferens och direktsamtal att välja på. Beroende på vilket val av kanal som görs får budskapet olika effekt hos mottagaren. Detta är således en mycket central och viktig del för att få önskad effekt på sitt budskap. Bilder och samtal ger en kraftfullare effekt än exempelvis rapporter och e-post. Den tredje delen kallas för avkodning, det vill säga om budskapet når fram till mottagaren och hur det i så fall uppfattas och tolkas. Kommunikation kan sammanfattas som en serie signaler som avsiktligt eller oavsiktligt har inkodats av sändaren och sen avkodats av mottagaren (Gabbott & Hogg, 2000).

Beskrivningen är som sagt generell, den är användbar när kommunikationsprocesser i företag ska studeras (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Med hjälp av den kan sändare respektive mottagare identifieras och undersökas hur de fungerar i dessa roller.

Kommunikationsprocessen innefattar oftast flera personer som är aktiva på samma gång och de kan byta mellan att vara sändare och mottagare. Även fast beskrivningen är generell framhäver den svagheter i en kommunikationsprocess (Bakka et al., 2006). En osäkerhet är om budskapet som är tänkt att förmedlas verkligen uppfattas så, det blir extra osäkert när informationen går via flera led. Detta kan motverkas genom att återkoppling görs. Det är ingen garanti för att budskapet uppfattas som tänkt men det förbättrar möjligheterna till det. En anledning till att fel uppkommer även om återkoppling görs kan till exempel vara att någon döljer något som den personen inte vill ska komma fram och därför inte säger hela

sanningen. Brist på kommunikation av information kan leda till frustration och minskad motivation hos de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

### 2.3.2 Intern kommunikation

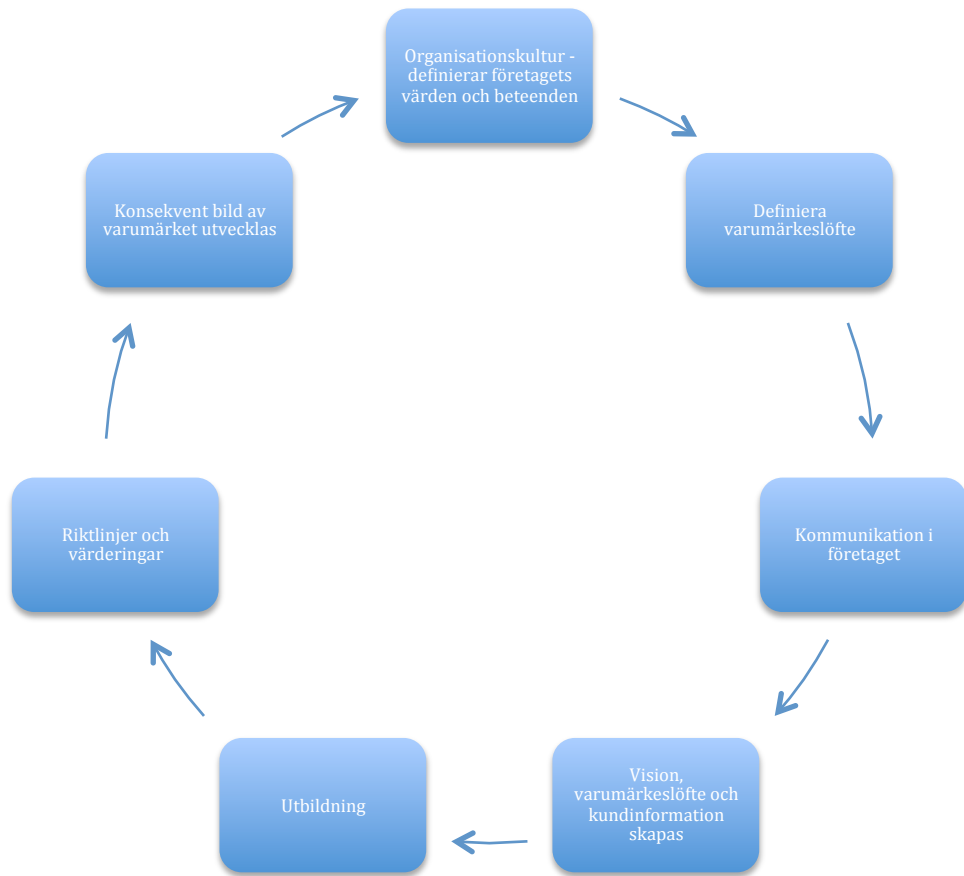
När det gäller den interna kommunikationen är det av stor vikt att företagets ledning implementerar, kommunicerar och realiserar en strategi (Tourish & Robson, 2004). Det betyder att företaget bör ha intern utbildning och kontinuerlig uppdatering av affärsidé, visioner, målgrupp, konkurrenter, kontorsinredning och design av produkten eller tjänsten.

Kommunikationen i en organisation kan ha olika riktningar (Miller, 2003). Informationen kan flöda vertikalt, horisontellt och helt fritt. Vid vertikal kommunikation går flödet mellan de olika nivåerna i företaget, till exempel från ledning till assistent och tvärtom. Horisontellt flöde är när det går mellan medarbetare på samma nivå, till exempel mellan assistenter. Vid fritt flödande kommunikation uppmuntras alla på företaget att prata och utbyta information med alla. De två sistnämnda är mer vanligt förekommande när arbetsuppgifterna kräver mycket planering och koordination.

Företag gynnas av att det finns ett informationsflöde uppåt i verksamheten, det för med sig betydande fördelar (Tourish & Robson, 2004). Det skapar bättre förutsättningar för insamling av information, förankring av förslag och minskning av konflikter och missnöje. Det kan leda till ökad vilja hos ledningens att agera på förslag från medarbetarna. Tourish och Robson (2004) menar också att kommunikation uppåt i företaget minskar distansen mellan ledningen och medarbetarna. Om kommunikationen fungerar bra och är effektiv kan det stärka företagets varumärke (Lagergren, 1998).

## 2.4 Sammanfattande modell

De Chernatony & Segal-Horn (2003) sammanfattar de interna och externa kritiska faktorer i processen att utveckla varumärket. Eftersom studien har en inriktning mot det interna arbetet i tjänsteföretag fokuserar vi på de interna delarna. De externa delarna har alltså uteslutits. Figuren nedan visar hur organisationskulturen via bland annat kommunikation utvecklar en bild av varumärket. Denna bild av varumärket kommer sedan att påverka organisationskulturen och på så vis är det ett cirkulärt arbete som ständigt pågår i företaget. Figuren grundar sig på de Chernatony & Segal-Horns modell men har omarbetats.



**Figur 1 – Varumärkets utvecklingsprocess (2015) egen tolkning**

## 3 Metod

Kapitlet börjar med en beskrivning av studiens forskningsstrategi, -design och -metod. Det avslutas med metodkritik och en etisk diskussion.

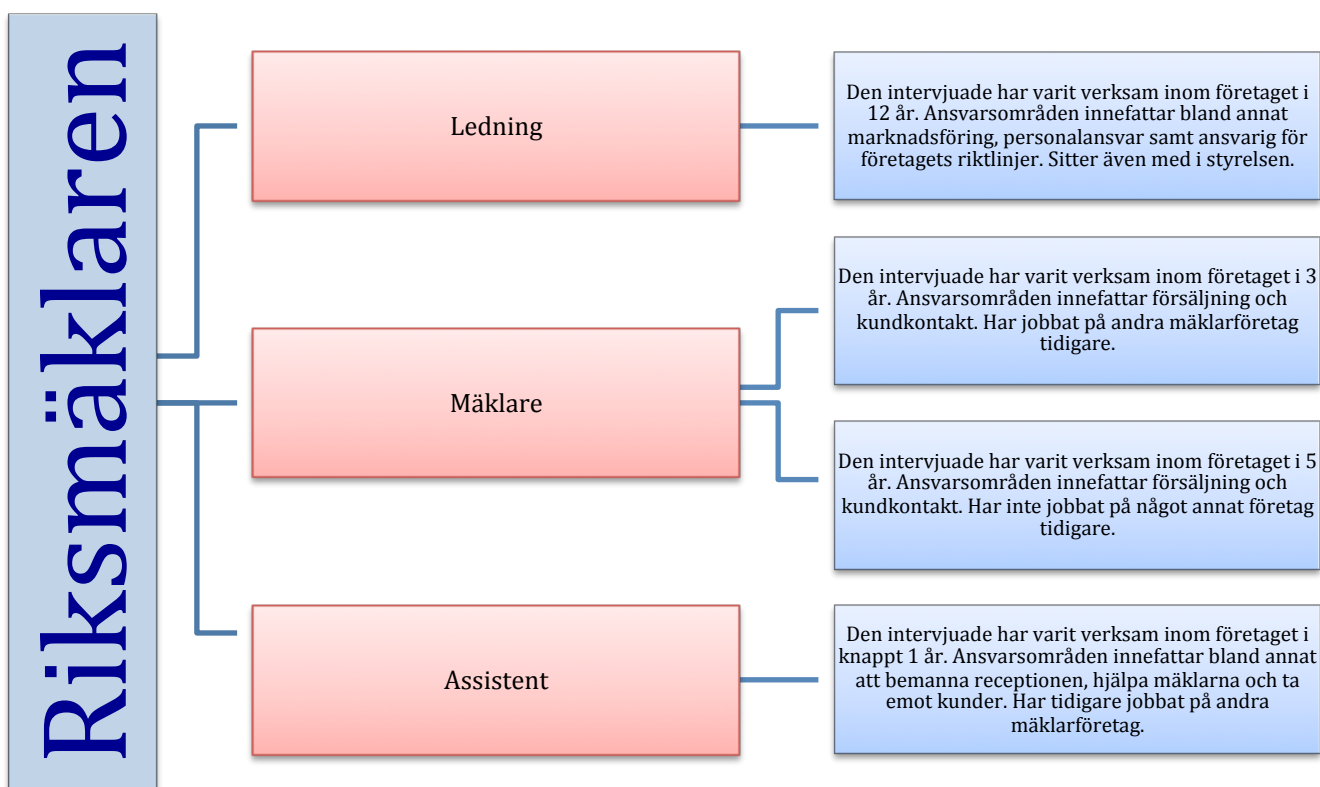
### 3.1 Forskningsstrategi

Studien har en kvalitativ forskningsstrategi. Det innebär en induktiv ansats, där empiri samlas in för att generera en teori, och en kunskapsteoretisk inriktning med ett tolkande synsätt (Bryman & Bell, 2013). I det tolkande synsättet ligger tyngdpunkten på att förstå och tolka den kontext som ska studeras. Det är viktigt eftersom den sociala verkligheten har olika betydelser för olika människor och för att den är diskursiv, det vill säga att den förändras när den studeras. Alvesson & Sköldberg (2008, s. 17) skriver att "kvalitativ forskning är en kontextbunden verksamhet som placerar betraktaren i världen. Den består av en uppsättning tolkande, materiella praktiker som gör världen synlig. Dessa praktiker omvandlar världen så att den för jaget blir en serie representationer, bl.a. fältanteckningar, intervjuer, konversationer, fotografier, inspelningar och minnesanteckningar ... Detta betyder att kvalitativa forskare studerar saker i deras naturliga omgivning och försöker förstå, eller tolka, fenomen utifrån den innebörd som människor ger dem". Eftersom vi med denna studie vill undersöka företagets egen uppfattning om och arbete kring sitt varumärke lämpar sig en kvalitativ forskningsstrategi för att den är mer fokuserad på ord istället för siffror.

### 3.2 Forskningsdesign

En fallstudiedesign handlar om att få fördjupad kunskap om exempelvis en speciell plats, person, händelse eller organisation (Bryman & Bell 2013). Detta angreppssätt är i hög grad sammankopplat med en kvalitativ inriktning. Eftersom studien har en kvalitativ inriktning och ett mindre företag kommer att undersökas är det lämpligt med en fallstudiedesign. Det finns olika typer av fallstudier men skillnaden mellan dem är oftast ganska diffus. Vi har valt en intern fallstudie där grundidén är att göra en detaljerad undersökning av ett specifikt fall. Då belyses den unika kontext och de speciella drag som fallet uppvisar, vilket är syftet med denna studie.

Vi har valt att undersöka Riksmäklaren. Valet av fallföretag grundar sig på att vårt intresse för hur tjänsteföretag arbetar med sitt varumärke internt. Vi tycker det är speciellt intressant att undersöka ett företag där intern konkurrens existerar.



Figur 2 – Intervjupersoner (2015) egen tolkning

### 3.3 Forskningsmetod

I en fallstudiedesign är det vanligt förekommande att använda kvalitativa metoder (Bryman & Bell, 2013). Den information som ligger till grund för denna studie kommer att samlas in genom kvalitativa intervjuer. I metoden ligger fokus på respondentens uppfattning i frågan och vad han eller hon anser vara relevant. Det medför att intervjun kan svänga i olika riktningar beroende på de svar som dyker upp och att svaren blir fylliga och detaljrika. För att uppnå denna flexibilitet tillämpas en semistrukturerad form där en intervjuguide sätts upp i förväg. Avvikelser som ändrad ordningsföljd på frågorna och nya frågor som inte skrivits ner i förväg tillåts förekomma i ganska stor utsträckning. Vid intervjuerna är vi medvetna om att det finns vissa faktorer att ta hänsyn till. Till exempel relationen mellan intervjuare och respondent, att olika människor uttrycker sig på olika sätt och att respondenten ser sig som "hjälten" och pratar utifrån det perspektivet.

Vi har valt att intervjua fyra personer från olika positioner i företaget. Figur 1 ger en översikt av vilka positioner respondenterna har. Vi har intervjuat en person på ledningsnivå, två fastighetsmäklare och en mäklarassistent. Dessa är utvalda för att få information från alla nivåer i företaget vilket ger en bredd och ett djup i studiens empiri. Tre av intervjuerna ägde rum 2015-04-24 och den fjärde ägde rum 2015-05-06, de varade i ungefär 25 minuter. De genomfördes i respondenternas arbetsmiljö för att samla information som är mer detaljerad och uttömmande (Kvale & Brinkmann, 2014). Med respondenternas tillåtelse spelades intervjuerna in för att lättare kunna återge informationen och använda den i analysen på ett så träffande sätt som möjligt.

När vi genomförde intervjuerna var vi medvetna om att det fanns vissa faktorer som var av betydelse för hur värdefull kunskapen som skapades var (Kvale & Brinkmann, 2014). Eftersom intervjuer är en interaktion mellan de som intervjuar och respondenterna innebär det att relationen och personkemin mellan dessa parter är av stor vikt för resultatet. Det är också av stor vikt hur konstellationerna av dessa parter ser ut, det leder till olika kunskap som kan vara mer eller mindre betydelsefull. Även den personliga relationen mellan parterna leder till olika lärdomar. Vi var två intervjuare och en respondent vid samtliga intervjuer, en av oss arbetar också på Riksmäklaren. Det medför att de ovan nämnda faktorerna spelar en avgörande roll för kunskapen vi fått.

### 3.3.1 Metodkritik

Om kvalitativa intervjuer ses på ett kritiskt sätt finns det vissa problem att ta i beaktande (Kvale & Brinkmann, 2014). En svårighet är att på ett träffande sätt ta hänsyn till och återge information om frågor som inte rör själva kärnämnet. Frågor av intresse skulle kunna vara hur länge de intervjuade varit anställda, hur de rekryterades och vilken bild av studiens syfte som förmedlades till respondenterna. Andra utmaningar är att intervjuarna lägger stor vikt vid ett individualistiskt tänkande istället för att fokusera på interaktionen och att de är för godtrogna och därmed köper allt som sägs utan att ha ett kritiskt förhållningssätt. Ännu ett problem som Kvale & Brinkmann (2014) nämner är att intervjusituationen blir stel och orörlig när de inblandade sitter och pratar. Det kan leda till att intervjuarna inte får så uttömmande svar som de skulle ha fått om intervjun hade skett integrerat i respondentens normala aktiviteter.

### 3.3.2 Trovärdighet och äkthet

Trovärdighet och äkthet är två kriterier som är lämpliga vid bedömning och värdering av kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2013). Ett argument för att använda dessa kriterier är att det kan finnas flera beskrivningar av den sociala verkligheten, till skillnad från synen att det finns en enda beskrivning av den som är den riktiga och som forskaren ska söka efter. Eftersom ansatsen i studien är kvalitativ blir utgångspunkten att det finns flera sociala verkligheter. Då blir trovärdigheten i den beskrivning som läggs fram mycket viktig. Det är den som ligger till grund för hur godtagbar andra tycker att beskrivningen är. Trovärdigheten kan delas in i fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitligheten innebär att studien gjorts enligt de regler som finns. Den innebär också att de personer som studerats styrker att studiens resultat stämmer överens med deras uppfattning av den sociala verkligheten. Fokus i kvalitativa studier ligger på det unika i den kontext som studeras. Det leder in på det andra delkriteriet som handlar om överförbarhet till en annan miljö. Att ge en detaljrik beskrivning kan vara till hjälp för andra vid bedömning av hur överförbara resultaten från studien är. Tredje delkriteriet är pålitlighet och innebär att hela tiden ha ett granskande synsätt under arbetets gång. Det fjärde delkriteriet är konfirmering och betyder att det ska "vara uppenbart att forskaren inte medvetet låtit sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning" (Bryman & Bell, 2013, s 405).

Äkthetskriteriet används för att bedöma om studien ger en rättvisande bild av de uppfattningar som respondenterna har (Bryman & Bell, 2013). Kriteriet fokuserar också på om studien har bidragit till att deltagarna fått en bättre förståelse av sin sociala verklighet, en bättre förståelse för hur andra i denna verklighet uppfattar saker och en bättre förståelse för hur de kan förändra sin situation.

### 3.3.3 Etik

Etik kan definieras som “idén att människans liv rymmer krav på att handla, tänka, känna och vara på speciella sätt” (Kvale & Brinkmann, 2014, s 98). Det är en balans för de personer som gör intervjuen hur mycket de ska pressa för att få svar som är tillräckligt djupa för att ge ett bra resultat. Risker är antingen att respondenten känner sig kränkt eller att det empiriska materialet blir för ytligt. Kvale & Brinkmann (2014) beskriver konfidentialitet som en viktig del i processen. De inblandade bör få reda på syftet med studien och ges möjlighet att vara anonyma. Konfidentialitet är alltså bra för att skydda de personer som är delaktiga men det finns också en osäkerhet i att de som utför studien kan tolka svaren utan invändningar. De personer vi intervjuade vill vara anonyma vilket resulterar i att vi endast nämner vilken nivå i företaget de arbetar på. På så sätt säkrar vi att det inte går att identifiera vilka enskilda personer som sagt vad.



## 4 Empiri

Nedan följer en empirisk genomgång av all information vi fått fram under de fyra intervjuer som utförts med anställda på Riksmäklaren. Intervjuerna ägde rum i april och maj år 2015. Personerna kommer från olika nivåer i företaget. Namnen på de intervjuade har ej angivits men där det anses relevant framgår det från vilken nivå i företaget den intervjuade jobbar. All information i detta kapitel är utdrag från intervjuerna, de är sammanskrivna för att följa uppsatsens ämnen; varumärke, organisationskultur och kommunikation.

### 4.1 Varumärke

Företagets slogan är *Mäklaren genom livet* och betyder att företaget finns till för kunderna oavsett i vilken situation i livet de befinner sig. Riksmäklaren vill följa kunderna genom livet, från den första lägenheten till den större villan. De vill också förmedla att de inte gör skillnad på områden eller objekt. Många konkurrenter nischer sig på det sättet för att finna konkurrensfördelar men de har Riksmäklaren valt att inte göra. De finner istället sina konkurrensfördelar i att finnas till för kunden genom hela livet. Ledningen anser att alla affärsmöjligheter och objekt är lika mycket värda för företaget. Ledorden som definierar varumärket och genomsyrar hela verksamheten är; offensivitet, engagemang och ödmjukhet. Offensivitet betyder att de anställda alltid ska vara på hugget och hålla sig i framkant. Ledordet engagemang är riktat mot kunden och betyder att det inte ska göras någon skillnad på vilken kund det är eller i vilket område objektet ligger i. Ödmjukhet är riktat inåt i företaget men också utåt mot kunderna. Att vara ödmjuk mot varandra, mot samarbetspartners, mot konkurrenter och mot kunderna är viktigt. Riksmäklaren vill i och med ödmjukheten förmedla att de är ett ”Non fighting company”. Med det menas att konflikter löses direkt och utan bråk, genom öppen och rak kommunikation. Förutom ledorden har företaget även en logga som också representerar varumärket. Den är röd och blå och har ett hus samt företagets namn och slogan. Medarbetarna från företagets alla nivåer tycker att loggan är bra och representerar företaget på ett bra sätt. Den är enkel att förstå och förmedlar att Riksmäklaren är en mäklarbyrå.

Under de intervjuer som gjorts var det lätt att förstå vad varumärket stod för men det var svårare för de anställda att sätta fingret på vad det är som särskiljer varumärket Riksmäklaren från konkurrenternas varumärken. Eftersom mäklarfirmorna i stort sett har samma tjänster är det svårt att veta från vilket företag de kommer. Ledningen på Riksmäklaren anser att de skulle kunna vara bättre på att förmedla ”mäklaren genom livet” utåt men att det måste ske ett internt arbete innan det kan förmedlas till kunden. Att alla anställda kan ledorden, slogan och affärsidén är viktigt. Det ska sitta i ryggmärgen så att kunden aldrig behöver fundera på varifrån fastighetsmäklaren kommer, det ska vara självklart. Nyligen startades en marknadsföringskampanj för att medarbetare på ett ännu tydligare sätt än tidigare ska kunna förmedla de värden som varumärket står för. Kampanjen har flera olika delar men målet är bland annat att stärka varumärket internt. Till exempel vill ledningen att alla medarbetare ska kunna ledorden. Nyligen invigdes det nya kontoret i Gränby centrum och inredningen har förnyats för att likna inredningen på de andra kontoren. Att kontorens inredning är densamma överallt skapar en känsla av gemenskap var du än befinner dig och kunden känner lätt igen sig.

Om de anställda skulle vilja förändra varumärket så menar både fastighetsmäklarna och assistenten som intervjuats att det går, men att det kan ta tid. Vissa menar att de

kommunicerar tusen nya idéer till ledningen som tas emot med måttlig entusiasm. Andra menar att det kan påverka varumärket och se förändring snabbt. Assistenten är den första personen som möter kunden i många fall och är därför ansvarig för varumärket och hur det uppfattas. Skulle hon eller han bete sig illa kommer kunden få en dålig bild av varumärket och företaget och då kanske välja att gå till en annan mäklarbyrå.

Av de anställda är de flesta stolta över att jobba på Riksmäklaren. För de intervjuade står varumärket för något bra. Dock finns det vissa brister inom varumärkesstyrkan internt i företaget. Gentemot andra mäklarfirmor och kollegor anser vissa att det inte finns så mycket pondus med varumärket Riksmäklaren. Medarbetarna anser att om varumärket var starkare skulle det vara roligare att jobba på företaget. Men medarbetarna ser en positiv förändring i företaget, ledningens agerande anses mer seriöst nu än tidigare. Exempelvis arbetar ledningen mer strukturerat och målmedvetet nu. Detta är något som medarbetarna menar syns internt men också utåt mot marknaden, mot konkurrenterna och mot kunderna.

Alla medarbetare på Riksmäklaren erbjuds utbildningar inom säljområdet alternativt inom något område som personen själv anser intressant och relevant för arbetet. Det är ett antal medarbetare som utnyttjar detta erbjudande varje år, ofta samma skara.

Trots att Riksmäklaren är ett seriöst varumärke anser några att det saknas en linje som alla medarbetare kan följa. Att företaget vuxit snabbt och förändrats mycket kan vara en anledning till att en företagslinje saknas. Några av medarbetarna på företaget argumenterar för att avsaknaden av en företagslinje skapar informella chefer. Då det inte finns en linje att följa kan vissa ta mer plats än andra. Detta påverkar kulturen och leder till att alla på företaget inte är övertygade om den seriositet som företaget har tagit som inriktning. Det kräver mycket tid att få alla övertygade om varumärkets betydelse och det är ett ständigt pågående arbete. Det arbetet för oss vidare till nästa del, nämligen organisationskulturen på företaget.

## 4.2 Organisationskultur

Som nyanställd på Riksmäklaren får man en folder med namnet ”Vårt sätt att arbeta” med information om företaget. Där i står bland annat hur man ska klä sig, hur man ska behandla kunder, hur man ska bete sig mot andra kollegor och hur man är en ambassadör för Riksmäklaren. Förutom foldern sker en muntlig genomgång med någon av cheferna på företaget. Detta görs för att alla ska komma in i ”Riksmäklaren-tänket”. Det pågår även ett ständigt arbete för att bygga en kultur i företaget. Genom diskussionsforum (tidigare informationsmöten) och med ett öppet samtalsklimat kan medarbetarna framföra och diskutera idéer och tankar. Rak kommunikation är viktigt för att konflikter ska redas ut direkt anser ledningen.

Intervjupersonen som är anställd som assistent berättar att det direkt kändes vad varumärke stod för och hur kulturen på företaget såg ut. Personen har jobbat på en annan mäklarfirma tidigare och menar att redan första gången denne träffade ledningen på Riksmäklaren och fick introduktionen till arbetet visste hon eller han hur man skulle bete sig. Allt eftersom hon eller han har jobbat har denne märkt vissa skillnader i kulturen på de olika kontoren. Citykontoret är lite stressigare och högre tempo medan det är lugnare på Gottsundakontoret och Gränbykontoret. Assistenten kan tycka att det märks även av en viss konkurrens mellan de olika kontoren. Om de roterade platser, alltså bytte kontor, lite oftare tror personen att det skulle avhjälpas och den interna konkurrensen skulle minska. Ledningen menar att det är ett hårt utsatt yrke och att kulturen på mäklarfirmor präglas av intern konkurrens mellan

fastighetsmäklare. Gränbykontoret har ett pågående projekt som anses ha minskat den interna konkurrensen på kontoret. Projektet heter Lindbacken och ligger strax utanför Uppsala. Det innefattar cirka 700 bostäder och nästan alla mäklare på Gränbykontoret är delaktiga. Att vara involverad i ett så stort projekt leder till att fastighetsmäklarna måste samarbeta och vara lojala mot varandra. Det har skapat en stor gemenskap och minskat den negativa effekten av den interna konkurrensen.

Många av de anställda har jobbat länge i företaget. Det är ett tecken på att de trivs med sin arbetsplats och med kulturen menar ledningen. En medarbetare som är högt uppsatt i företaget beskriver sin arbetsplats som rolig och med glada människor som gärna umgås även på fritiden. Trots ett hårt klimat med tuff konkurrens och provisionslön så finns det en teamkänsla i företaget. Det sker många aktiviteter utanför jobbet, såsom after work, dagsutflykter och företagsresor. Dessa aktiviteter får alla följa med på, oberoende av vilken position i företaget de har. För många är företaget en andra familj, dock inte för alla. Vissa anser att det är uppdelat mellan kontoren och att det skapas olika kulturer på de olika platserna. På kontoret i Gränby jobbar till exempel alla fastighetsmäklare mot samma mål och den interna konkurrensen upplevs inte lika tydligt. De har en mycket god sammanhållning och gemenskap. Dock upplevs det inte vara samma goda sammanhållning när det gäller företaget som helhet. Kontakten är god mellan kontoren men vissa anser att det kan uppstå rivalitet och konkurrens mellan medarbetare från olika kontor. Ledningen är medveten om att detta är ett problem och försöker jobba för att motverka att citykontoret ska bli ett huvudkontor och att konkurrens ska uppstå mellan fastighetsmäklare. Ett sätt för att försöka motverka den interna konkurrensen var att byta ut informationsmötena till diskussionsmöten för att kunna reda ut konflikter direkt och få ett öppet diskussionsklimat.

Några av medarbetarna har som önskan att göra mer jobbrelaterade aktiviteter gemensamt för att skapa en bättre sammanhållning och gemensamma värderingar mellan alla kontor. Att jobba tillsammans utan att konkurrera med varandra och hjälpas åt med alla kunder är målet. Är man vänner även utanför arbetsplatsen är chansen större att man hjälper varandra. För att detta ska uppnås tror medarbetarna att förslaget ska komma från ledningen, annars finns det risk att alla inte är med på det.

Bland de medarbetare som jobbat på andra mäklarfirmor innan syns tydliga skillnader. Vissa firmor kräver att mäklarna går flera kurser innan de får börja arbeta som fastighetsmäklare. De bygger en stark organisationskultur redan innan medarbetarna börjar sitt arbete, till skillnad från Riksmäklaren där det är en lite längre process som löper under tiden man arbetar. Dock anser alla de intervjuade att de är en "Riksmäklare", alltså att de känner tillhörighet i företaget.

## 4.3 Kommunikation

I Riksmäklaren är det styrelsen som sätter upp riktlinjer för företaget. Hur företaget ska drivas, mål på flera års sikt samt kortsiktiga mål. Dessa mål kommuniceras sedan genom månadsmöten och nyhetsutskick via mejl. Tanken med målen och riktlinjerna är att de ska genomsyra hela företaget och allt som medarbetarna gör. Nyhetsutskicken är nya sedan årsskiftet 2014/2015 och utgör i stort sett hela informationskommunikationen i företaget. I de högre nivåerna i företaget anses de fungera bra. Även i de lägre nivåerna anses informationsutskicken vara positiva. Att samma information skickas ut till alla, oavsett nivå, gör att även de som är assistenter och inte är på jobbet varje dag känner sig delaktiga i

företagets arbete. Det var under hösten år 2014 som en enkät angående kommunikationen utfördes. Det var ett externt företag som genomförde den och efter det framkom att kommunikationen internt inte fungerade så bra. Då förändrades månadsmöten från informationsmöten till diskussionsforum och strax därefter började de även med nyhetsutskicken via mejl. Alla medarbetare fick delta i enkäten. Ledningen har efter enkäten även ett dokument där samtliga förslag, kommentarer och diskussioner förs in. Datum, namn och ärende anges. När återkoppling skett skrivs också det in för att de ska ha koll på allt. Det finns även en förslagslåda på kontoret i City, den används dock inte. Assistenten som intervjuades visste inte att den existerade.

Ledningen anser som sagt att kommunikationen i företaget fungerar mycket bra och ser inga direkta förbättringsmöjligheter för tillfället. Även fastighetsmäklarna instämmer i påståendet att kommunikationen fungerar bra, men de ser ändå en del brister och förbättringsmöjligheter. Att kommunicera uppåt och nedåt i företaget fungerar, alltså mellan nivåerna, men kommunikationen inom nivåerna är desto sämre anser vissa. Det är ett område som ledningen och fastighetsmäklarna anser att det finns förbättringsmöjligheter inom. Speciellt kommunikationen mellan assistenterna visar på brister. Assistenterna som jobbar på Riksmäklaren är nästan uteslutande studenter som jobbar deltid. Assistenten som intervjuades till denna studie menar att det inte är lika viktigt för en assistent att vara personlig på jobbet som det är för en fastighetsmäklare. När en assistent jobbat klart har han eller hon inga som helst förpliktelser till företaget. Personen kan hålla en låg profil eftersom det oftast är ett tillfälligt jobb. Viljan att förändra eller förbättra är låg. Det är lättare att sluta på arbetsplatsen om det är något som inte fungerar bra eftersom det saknas kopplingar eller krav till företaget, en opersonlig relation.

Diskussionsforumen som sker varje månad är till för alla medarbetare. Förutom dessa har fastighetsmäklarna även personliga möten med någon ur ledningen, oftast personalansvarig, där fastighetsmäklarens egen försäljning diskuteras. Kärnvärden och interna värden diskuteras inte under dessa möten. Ledningen anser att alla medarbetare kan företagets slogan. Under intervjuerna som utförts uppkom inget som kan säga emot det, dock skall tilläggas att slogan står på i stort sett alla ytterdörrar på kontoren. Det är sämre med företagets affärsidé. Det skedde ett VD-byte för knappt två år sedan och i samband med detta så skickades en ny tolkning av företagets affärsidé ut till alla medarbetare. Ingen av de intervjuade medarbetarna kunde affärsidén utantill förutom personen med ledningsposition. Detsamma gäller de tre ledorden som företaget har. Företagsledningen anses fokusera på varumärket och att förmedla det internt mer nu än innan VD-bytet. Företaget har fått en mer seriös inriktning anser de intervjuade som jobbat på företaget både innan och efter bytet. Chefsrollen är tydligare. Kortfattat så kan alltså medarbetarna slogan men inte ledorden eller affärsidén. Detta framkom tydligt under i stort sett alla intervjuer. Medarbetarna anser att företaget jobbar mycket med slogan, både att förmedla den internt men också att förmedla den ut mot kund.

Fastighetsmäklarna som intervjuats kände inte till Riksmäklarens slogan eller kärnvärden innan de började jobba på företaget. De anser att varumärket inte är så starkt och att det inte kommuniceras lika väl som andra mäklarfirmor i Uppsala. Assistenten som intervjuades håller inte med. Personen anser att det är ett starkt varumärke och att ett arbete mot ett ännu starkare och väl kommunicerat varumärke pågår. Att kommunikationen mellan nivåerna fungerar så bra tror hon eller han är en av anledningarna till framgången. På senare år har de vunnit reklamkampanjer och tävlingar relaterade till varumärket. Riksmäklaren är ett lokalt företag som konkurrerar med många stora rikstäckande kedjor. Trots det har företaget lyckats vinna stora delar av marknaden och har en stor kundbas. Detta tror assistenten beror mycket

på det goda ryktet som företaget jobbat med men också på att de värnar om sina kunder. Precis som deras slogan säger *Mäklaren genom livet* så värnar de om kunderna hela livet.

I foldern som alla nyanställda får står det om vilken klädkod som gäller och vad de bör ha för attityd och inställning i arbetet och gentemot medarbetare. Vi observerade under de intervjuer som genomfördes på arbetsplatsen att den klädkod som rekommenderades inte stämde överens med det som de anställda bar. Klädkoden var mer formellt beskriven. Det stod också på flera ställen i foldern att oavsett vems kund det är så är det *allas* kund. När vi pratade med fastighetsmäklarna tyckte de att den interna konkurrensen gjorde att de flesta ville ha sina kunder för sig själva.

## 5 Analys och diskussion

I följande kapitel presenteras en diskussion samt analys kring Riksmäklarens varumärke, organisationskultur samt kommunikation.

### 5.1 Varumärke

Som beskrivits i teorikapitlet är varumärket flerdimensionellt. Alltså att produkten eller tjänsten förmedlar en känsla och skapar en relation mellan företaget och konsumenten. Genom att ha ett tydligt budskap, såsom en affärsidé eller slogan, kan ett flerdimensionellt varumärke utvecklas. Riksmäklarens slogan *Mäklaren genom livet* är tydlig och förmedlar att de vill följa kunderna under alla perioder i livet (www, Riksmäklaren, 2015). Eftersom företaget följer kunderna genom hela livet skapas en stor och mångsidig kundgrupp. Företaget har heller inte nischat sig till några speciella objekt på marknaden utan anser att alla objekt är lika viktiga. Detta är ett exempel på hur man kan skapa en stabil varumärkesgrund. Att kunna se vad det är som skiljer Riksmäklaren från konkurrenterna och skapa en relation mellan kunderna och företagets varumärke blir svårare när man har en så bred kundgrupp som Riksmäklaren har. Men trots det så anser medarbetarna på Riksmäklaren att de har en relation till varumärket. De står för varumärkets värderingar och känner sig som "Riksmäklare".

Medarbetarnas relation till varumärket är starkt men några hävdar att det finns brister (pers. med., Mäklare 1 och 2, 2015). En av de intervjuade anser att företagets värderingar saknas som en röd tråd genom hela företaget på grund av dess snabba expansion. Ledningen måste visa ett stort engagemang och stöd för att tråden ska kunna stärka det gemensamma varumärket. Avsaknaden av den har även medfört vissa personer på företaget har åtagit sig rollen som informella chefer. Då kan konflikter lättare uppstå på grund av att vissa tar för sig mer än andra. Missnöje kan uppstå på arbetsplatsen och i slutändan drabbar det kunden. Ett gemensamt varumärke betyder inte ett statiskt varumärke (Alvesson, 2014). En kritisk punkt i tjänsteföretag är interaktionen med kunden (de Chernatony & Segal-Horn, 2003). Marknaden förändras ständigt och därmed bör också varumärkesarbetet göra det. Det är viktigt att ledningen ständigt uppdaterar medarbetarna om de förändringar som sker. Eftersom ett starkt varumärke är ett företags samlade krafter, kunskaper och visioner (Lagergren, 1998).

Lyckas man bygga ett starkt varumärke som tjänsteföretag så är det svårare för konkurrenterna att konkurrera och kopiera (de Chernatony & Segal-Horn, 2003). Internt anses varumärket i Riksmäklaren vara starkt men utåt sett inte lika starkt (pers. med., Mäklare 1 & 2, 2015). Många av medarbetarna tycker att det är svårt att avgöra vad som särskiljer Riksmäklaren från andra företag men de ser en positiv förändring. Det kan bero på att de tidigare inte har haft en tydlig inriktning. Nu är alla medarbetare mer delaktiga och får samma information oavsett position i företaget. Mejlutskicken innehåller samma information och skickas ut till alla medarbetare. En intern marknadsföringskampanj har nyligen påbörjats för att tydliggöra företagets slogan så att den blir en självklarhet i det dagliga arbetet. Det leder till att de interna processerna nu har samordnats mer och att Riksmäklaren har blivit mer målinriktade i sitt interna arbete mot ett starkare varumärke. En effektiv intern marknadsföring grundar sig på att alla medarbetare oavsett position har samma serviceattityd. Ledningen ser det interna arbetet som ett steg i rätt riktning men att det är en kontinuerlig process.

## 5.2 Organisationskultur

Att skapa och utveckla en kultur på ett företag är något som kräver arbete, både från ledningen och från medarbetarna (Grönroos, 2002). Betydande delar i utvecklingen av ett starkt varumärke är företagskulturen, medarbetarnas attityder samt utbildning inom företaget. Företagskultur kräver mycket arbete från ledningens håll men också från medarbetarna för att uppnå önskad attityd. En tydlig kultur innebär att alla har en gemensam uppfattning om de fyra kulturelementen. Foldern som ges till nyanställda är ett verktyg för att informera om företagets kulturelement som sedan ligger till grund för den rådande kulturen. I foldern finns exempelvis bestämmelser för hur man ska bete sig mot andra kollegor. Hur medarbetarna beter sig mot varandra har betydelse för vi-känslan som kan skapa trygghet och glädje på arbetsplatsen. Alla som vi intervjuade kunde identifiera sig med Riksmäklaren men bara två av dem kände en vi-känsla. De två som inte kände den känslan ansåg att den interna konkurrensen mellan fastighetsmäklare och mellan kontoren utgjorde ett hinder. Andra hinder som kan påverka kulturen är huruvida implementeringen av de grundläggande värderingarna utförs när ny personal anställs. Under intervjuerna framkom att ingen av de anställda fastighetsmäklarna kunde ledorden som kommuniceras tydligt vid nyanställningar.

Företagets slogan och ledord är till för att skapa en god attityd på arbetsplatsen (pers. med., Ledningen, 2015). De ska finnas i alla medarbetares undermedvetna så att de naturligt agerar efter dessa. Om detta sker kan det bidra till utvecklingen av kulturmönstret i företaget. Vi noterade vid intervjuerna att det endast var ledningen som kunde ledorden. Därför är det här en del som skulle kunna förbättras inom Riksmäklaren, det är ledningen medveten om.

Den rådande kulturen är en konsekvens av företagets förflutna (Grönroos, 2002). Riksmäklaren tillsatte en ny VD år 2013. Alla respondenter hade samma uppfattning om att företaget intagit en mer seriös inriktning efter bytet. Dock påverkas nuvarande företagskultur fortfarande av företagsinriktningen och kultur innan VD-bytet. I och med en mer seriös inriktning arbetar ledningen mer aktivt med att utveckla kulturen. Ett exempel på det är att utbilda medarbetarna eftersom det är en bidragande faktor till den rådande kulturen. Alla medarbetare får tillgång till säljcoachning. Antingen via säljmöten eller personliga möten med ledningen. Utöver det finns det möjlighet att gå på andra utbildningar. Ingen av de intervjuade har utnyttjat möjligheten att förkovra sig i utbildningar förutom säljcoachningen. Ytterligare ett exempel på ett mer aktivt arbete med kulturen är att ledningen har skapat förutsättningar för ett mer öppet samtalsklimat. Respondenterna säger att det även finns en öppenhet när det gäller olika slags aktiviteter i och utanför arbetet. Alla medarbetare erbjuds att vara med på samtliga aktiviteter.

En tydlig och stram kultur kan leda till att flexibiliteten i företag påverkas negativt och anpassningsförmågan minskar (Alvesson, 2014). En avsaknad av kultur kan leda till osäkert agerande från medarbetarna. En för tydlig kultur kan alltså vara lika förödande som avsaknaden av kultur i företaget. Utöver detta bör kulturen gå hand i hand med vad varumärket står för. Om det inte gör det så hindras utveckling av varumärket och på så vis företagets utveckling i stort. Det är svårt att avgöra hur stark Riksmäklarens kultur är. Det som har framkommit under intervjuerna är att en kultur och gemenskap finns men att enbart en del av medarbetarna har en "familjerelation" till företaget. Det är ledningen på företaget som får avgöra var gränsen går mellan en för tydlig kultur och en avsaknad av kultur. Hur väl företaget kan anpassa sig till rådande omständigheter samt hur säkert medarbetarna agerar är en återkommande avvägning som bara ledningen kan avgöra.

En av de intervjuade fastighetsmäklarna antydde skillnader i kultur och intern konkurrens mellan kontoren (pers. med., Mäklare 1, 2015). Personen i fråga upplevde att den interna konkurrensen mellan fastighetsmäklarna påverkade arbetet negativt. Det är ledningens uppgift att precis som med organisationskulturen ständigt avväga och balansera den interna konkurrensen (Birkinshaw, 2001). Om ledningen lyckas med detta kan den spänningen som den interna konkurrensen skapar leda till att fastighetsmäklarna blir extra sporrade i arbetet. Exempelvis som på Gränbykontoret och Lindbackenprojektet där fastighetsmäklarnas gemenskap kring arbetet är större. Det syns tydligt att den interna konkurrensen på kontoret har minskat. Nackdelen med intern konkurrens är att interna strider kan uppkomma och det har antagligen den intervjuade fastighetsmäklaren känt av på kontoret. För att ledningen ska bli medveten om och balansera den interna konkurrensen krävs en väl fungerande och rak kommunikation.

### 5.3 Kommunikation

Riksmäklarens varumärke och dess innebörd ska genomsyra hela företaget (pers. med., Ledningen, 2015). För att realisera det på ett effektivt sätt krävs en väl fungerande kommunikation (www, Harvard business review, 2015). Den bör fungera vertikalt, från ledningen till fastighetsmäklarna till assistenterna och tvärtom. Men också horisontellt mellan medarbetare på samma nivå. Assistenten som intervjuades upplevde att den vertikala kommunikationen fungerade väl men att den horisontella kommunikationen mellan assistenterna inte var lika bra. En av de intervjuade fastighetsmäklarna ansåg att den vertikala kommunikationen inte fungerade bra (pers. med., Mäklare 2, 2015). Personen i fråga har kommit med förbättringsförslag till ledningen men inte fått någon återkoppling. Samtidigt menade ledningen att det var en punkt de blivit bättre på. De har som mål att återkoppla och sedan dokumentera konversationen. Om förslag som kommer underifrån till ledningen inte förankras finns det risk för missnöje och konflikter. Distansen mellan nivåerna i företaget ökar vilket är något som ledningen i Riksmäklaren inte strävar efter.

Informationsmejlen som idag utgör den större delen av företagsinformationen, som exempelvis nya markandsföringskampanjer och förändringar i företaget, är en envägskommunikation. Bakka et al. (2006) beskrev kommunikation med tre fundamentala delar, budskapet som avgår från sändaren, kommunikationskanalen samt hur budskapet tolkas av mottagaren. Då ledningen inte gör någon uppföljning har de ingen aning om de anställda faktiskt läser mejlen och hur dem tolkar dem. Kommunikation via mejl är svår att följa upp vilket gör det svårt för ledningen att med säkerhet veta att medarbetarna tar till sig informationen som de skickat ut.

Vi observerade en brist i den vertikala kommunikationen. I informationen som ledningen kommunicerar till alla nyanställda finns det till exempel riktlinjer för hur de ska klä sig. Dessa följs inte i verkligheten. En otydlig kommunikation kan motverka ledningens varumärkesarbete med missnöje (Tourish & Robson, 2004). Därför bör de antingen se över informationen så att den stämmer överens med verkligheten eller uppdatera instruktionerna så att det blir effekt i budskapet.



## 6 Slutsatser

Nedan svarar vi på de två forskningsfrågorna, dessa svar visar att uppsatsens syfte är uppfyllt.

Hur får företag alla medarbetare att arbeta mot samma mål när intern konkurrens förekommer? Riksmäklarens interna arbete med varumärket är fördelat på flera komponenter. Genom intern marknadsföring och mejlutskick förmedlas löpande information om varumärket och dess utveckling till medarbetarna. Inskolning för nyanställda, säljcoachmöten för fastighetsmäklarna samt aktiviteter för alla medarbetare skapar och bibehåller kulturen kring Riksmäklarens kärnvärden. Aktiviteterna som företaget utför med alla medarbetare sker både på arbetstid och utanför arbetet för att utveckla en ”vi-känsla”. De interna processerna för varumärkesarbetet har samordnats efter VD-bytet år 2013 och anses nu som mer seriösa. Dock påverkas företaget fortfarande av vad som skedde innan bytet och på så vis påverkas även varumärket. Förutom ett mer samordnat arbete internt har även den öppna kommunikationen varit ett viktigt steg för företaget i varumärkesarbetet. Den öppna kommunikationen påverkar således organisationskulturen och är därför en strategi för att utveckla och förbättra ”vi-känslan” i företaget.

Riksmäklaren har förbättrat organisationskulturen, kommunikationen och varumärkesarbetet internt men det finns fortfarande ett antal utvecklingsmöjligheter. Linjen i företaget skulle kunna förtydligas och okunskapen bland medarbetarna kring ledorden samt affärsidén visar på brister i företagets kommunikation. En aspekt som uppkom under arbetets gång beträffande kommunikationen var att i stort sett all information kommuniceras via mejl. Mejl är svårt att följa upp och därför får ledningen svårt att avgöra om medarbetarna tar till sig informationen eller inte. Att följa upp mejlkommunikationen med någon form av tvåvägskommunikation för att säkerställa att informationen har uppfattats på rätt sätt kan förbättra informationskommunikationen i företaget.

Även de olika kulturerna på kontoren kan ses som hinder i utvecklingen. Med olika kulturer på samma företag kan budskapet till kunden bli otydligt och på så vis påverka varumärket och varumärkesarbetet. Som tidigare konstaterats finns det en viss intern konkurrens på företaget. Konkurrensen påverkar både företagets varumärkesarbete och organisationskulturen. ”Vi-känslan” som företaget jobbar med att utveckla kan påverkas negativt av den interna konkurrensen. Då Riksmäklaren är ett tjänsteföretag är det viktigt att utveckla och utbilda personalen eftersom de förmedlar företagets varumärke till kunderna. Att personalen tycker att det finns brister i organisationskulturen beror i mångt och mycket på företagets historia. Enligt de intervjuade har det redan skett en förändring och enligt Grönroos (2002) kan en förändring antas fortsätta mot det bättre. Ett kontinuerligt arbete med kommunikationen kommer i framtiden leda till en tydligare organisationskultur och på så vis påverka varumärket positivt. Att ständigt upprätthålla en medvetenhet hos medarbetarna om de förändringar och utvecklingar som sker är nyckeln till ett lyckat varumärkesarbete.

I vilken mån kan en tydlig kultur och en god kommunikation leda till ett starkare varumärke i Riksmäklaren? En god kommunikation och en tydlig kultur är grunden till ett starkt varumärke. Genom att ha en väl fungerande kommunikation kan missförstånd undvikas. Förändring och utveckling av varumärkesarbetet kan snabbt och enkelt kommuniceras till alla medarbetare på företaget och sedan implementeras på arbetet. Detta gör företaget flexibelt för förändring, alltså dynamiskt. Även en tydlig kultur kan leda till ett starkare varumärke. Nyanställda men också kunden kommer att uppfatta kulturen om den är tydlig och kan på så vis skapa en relation till företaget. Med en tydlig kultur blir det alltså lättare att uppfatta

företagets kärnvärden vilket kan leda till ekonomisk vinst i slutändan. Kommunikationen och organisationskulturen i ett företag är två väldigt viktiga komponenter i arbetet mot ett starkt varumärke. Riksmäklaren är på väldigt god väg!

# Referenser

## Skriftliga

- Alvesson, M. 2014. *Kommunikation, makt och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. 2009. *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. 2008. *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. 2006. *Organisationsteori: struktur - kultur - processer*. Malmö: Liber.
- Berry, L. 2000. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of marketing science*, 1(28), 128-137.
- Birkinshaw, J. 2001. Strategies for Managing Internal Competition. *California Management Review*, 44(1), 21-38.
- Brassington, F. & Pettitt, S. 2013. *Essentials of marketing*. Harlow: Pearson.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful services brands. *Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1095 - 1118.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401 - 409.
- Gabbott, M. & Hogg, G. 2000. An empirical investigation of the impact of non-verbal communication on service evaluation. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 384 - 398.
- Grönroos, C. 2002. *Service Management och marknadsföring*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Hall, J. & Lundqvist, F. 2009. *Varumärkesbyggande - små företags varumärkesbyggnad på en lokal marknad*. Halmstad: Högskolan i Halmstad.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Keller, K. L. 2008. *Strategic Brand Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lagergren, H. 1998. *Varumärkets inre värden*. Göteborg: ICT Education.
- Miller, K. 2003. *Organizational communications*. Wadsworth: Thomson Learning.
- Ortega-Parra, A. & Sastre-Castillo, M. Á. 2013. Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071 - 1083.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. 2009. Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209 - 226.

Santos-Vijande, M. L., Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L. & Díaz-Martín, A-M. 2011. The brand management system and service firm competitiveness. *Journal Business research*, 66, 148-157.

Tourish, D. & Robson, P. 2004. Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8(2), 150 - 167.

## Internet

Harvard business review, <https://hbr.org/>

1. Brands aren't dead, but traditional branding tools are dying, 2015-04-15, <https://hbr.org/2014/02/the-brand-is-dead-long-live-the-brand/>
2. Creating the living brand, 2015-05-05, <https://hbr.org/2005/05/creating-the-living-brand>
3. Four steps to building a strategic communications capability, 2015-05-06, <https://hbr.org/2012/03/four-steps-to-building-a-strat>

Ekonomifakta, <http://www.ekonomifakta.se>

1. Företag per bransch, 2015-04-27, <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Foretag-per-bransch/>

Mäklarsamfundet, <http://www.maklarsamfundet.se/>

1. Fastighetsmäklarbranschen starkt framåt i Svenskt Kvalitetsindex, 2015-05-04, [http://www.maklarsamfundet.se/pressrum?nd\\_ukey=7e82c78059975c57c347001d00e9797f&nd\\_view=view\\_pressrelease&nd\\_id=1098439](http://www.maklarsamfundet.se/pressrum?nd_ukey=7e82c78059975c57c347001d00e9797f&nd_view=view_pressrelease&nd_id=1098439)

NE, <http://www.ne.se/>

1. Fastighetsmäklare, 2015-05-07, <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/fastighetsm%C3%A4klare>

Riksmäklaren, [www.riksmaklaren.se](http://www.riksmaklaren.se)

1. Om oss, 2015-05-07, <http://www.riksmaklaren.se/uppsala/om-oss>
2. Projekt & nybyggnation, 2015-06-08, <http://www.riksmaklaren.se/uppsala/projekt-nybyggnation/projekt/lindbacken>

Statistiska centralbyrån, <http://www.scb.se/sv/>

1. Omsättning inom tjänstesektorn, 2015-04-26, <http://www.scb.se/HA0101/>

## Personliga meddelanden

Ledning, *Riksmäklaren*. Personlig intervju, 2015-04-24

Mäklare 1, *Riksmäklaren*. Personlig intervju, 2015-04-24

Mäklare 2, *Riksmäklaren*. Personlig intervju, 2015-04-24

Assistent, *Riksmäklaren*. Personlig intervju, 2015-05-06