



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Den stora utmaningen

– en fallstudie över vikten av en gemensam värdegrund i ett detaljhandelsföretag

Emma Halvarsson & Agnes Sjögren

Handledare:
Örjan Hallgren
Sumi Park Dahlgaard

SMA405-
Magisteruppsats
VT 2006

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Den stora utmaningen – en fallstudie över vikten av en gemensam värdegrund i ett detaljhandelsföretag
- Kurs:** SMA405 Examensarbete - Magisterkurs
- Författare:** Emma Halvarsson & Agnes Sjögren
- Handledare:** Örjan Hallgren & Sumi Park Dahlgaard
- Nyckelord:** Företagskultur, ledarskap, intern marknadsföring, kommunikation, visioner, värderingar
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att studera och undersöka hur en gemensam värdegrund kan bli en del av företagskulturen. Uppsatsens huvudsakliga frågeställning är: *Hur implementeras och sprids visioner och värderingar på ett framgångsrikt sätt i ett detaljhandelsföretag?*
- Metod:** Det empiriska materialet samlades in utifrån en kvalitativ undersökningsmetod, med djupintervjuer som huvudsakligt tillvägagångssätt. Med hänsyn till uppsatsens syfte har vi valt att utgå ifrån en hermeneutisk forskningsansats, där tolkning utgör den huvudsakliga forskningsmetoden.
- Teoretisk ram:** Vi använder oss av ett teoretisk ram som utgår från de tre begreppen företagskultur, ledarskap och intern marknadsföring. Dessa begrepp är viktiga delar i hur ett företags visioner samt värderingar sprids internt. De sammanfattas slutligen i uppsatsen syntes, vilken illustreras med en figur. Figuren ligger sedan till grund för analysen av det empiriska materialet.
- Empiri:** Den empiriska undersökningen har skett vid företaget BergendahlsGruppen AB. Där har vi intervjuat personer från ledningsnivå till butiks nivå. BergendahlsGruppen AB bedriver partihandel och detaljhandel genom egna dotterbolag (AG's, CityGross och EKO) samt genom samverkan med köpmannaägda butiker.
- Slutsats:** Gemensamma värderingar och visioner är viktigt, framför allt för att det skapar riktlinjer för organisationens medlemmar. Dessa riktlinjer bidrar i sin tur till en ökad gemenskap inom organisationen, samt skapar en tydligare bild av åt vilket håll företaget vill arbeta. Att veta varför man gör någonting och att det har betydelse för helheten tror vi skapar större motivation hos organisationens medlemmar. En större gemenskap och motiverad personal, tror vi, kan påverka servicemötet i positiv riktning. Vi har även identifierat några faktorer som essentiella vid implementering och spridning av värderingar och visioner, för att dessa ska bli en del av företagskulturen.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1- INLEDNING	5
1.1 Ämnesval	5
1.2 Syfte.....	7
1.3 Val av empiri.....	7
1.4 Avgränsning	8
KAPITEL 2- METOD	9
2.1 Val av undersökningsmetod.....	9
2.2 Datainsamling	9
2.2.1 Teoretisk ram	9
2.2.2 Val av empiri.....	10
2.2.3 Val av informanter	10
2.2.4 Utarbetandet av intervjufrågor	11
2.2.5 Transkribering.....	11
2.2.6 Källkritik	11
KAPITEL 3- TEORETISK RAM	12
3.1 Företagskultur.....	12
3.1.1 Vad innebär begreppet företagskultur	12
3.1.2 Hur skapas en företagskultur?	13
3.1.3 Hur kan en kultur förändras	14
3.1.4 Vikten av att förstå den egna kulturen	14
3.2 Ledarskapets betydelse.....	15
3.2.1 Chef eller ledare?	16
3.2.2 Visioner.....	16
3.3 Intern marknadsföring.....	19
3.3.1 Vad är Intern marknadsföring?	19
3.3.2 Syftet med intern marknadsföring.....	20
3.3.3 Därför är intern marknadsföring viktigt för serviceföretag	20
3.3.4 Hur företaget ska arbeta med intern marknadsföring	22
3.3.5 Kommunikation	24
3.3.5.1 Kommunikationsmetoder	25
3.4 Teoretisk syntes.....	27
KAPITEL 4- EMPIRISK UNDERSÖKNING	29
4.1 Bakgrund för studieobjekt.....	29
4.1.1 Daglivarubranschen	29

4.1.2 Bergendahls- Ett familjeföretag	29
4.1.2.1 AG's	30
4.1.2.2 City Gross.....	30
4.1.2.3 EKO.....	31
4.1.2.4 Bergendahlsgruppens värderingar, vision och affärsidé.....	31
4.2 Insamlat material.....	31
4.2.1 Företagskultur	32
4.2.1.1 Butiksmedarbetarenivå	32
4.2.1.2 Butikschefs nivå	33
4.2.1.3 Ledningsnivå	34
4.2.2 Ledarskap inom BergendahlsGruppen	35
4.2.2.1 Butiksmedarbetarnivå.....	35
4.2.2.2 Butikschefs nivå	35
4.2.2.3 Ledningsnivå	36
4.2.3 Intern marknadsföring.....	38
4.2.3.1 Bergendahlsgruppens medarbetarsatsning	38
4.2.3.1.1 Ledningsnivå.....	39
4.2.3.1.2 Butikschefs nivå	39
4.2.3.2 Utbildning	40
4.2.3.3 Kommunikation inom BergendahlsGruppen.....	41
4.2.4 Sammanfattning av empirisk undersökning.....	44
KAPITEL 5- ANALYS OCH DISKUSSION	45
5.1 Företagskultur.....	45
5.1.1 Kulturen inom BergendahlsGruppen	45
5.1.2 Förändringar i företagets kultur	46
5.1.3 Det fysiska avståndets påverkan på företagskulturen.....	47
5.1.4 Ledarens betydelse för företagskulturen	48
5.2 Ledarskap i BergendahlsGruppen	49
5.2.1 Värderingar och visioner inom BergendahlsGruppen.....	50
5.3 Intern marknadsföring.....	51
5.3.1 Bergendahlsgruppens medarbetarprojekt.....	51
5.3.2 Utbildning	53
5.3.3 Kommunikation inom BergendahlsGruppen.....	54
KAPITEL 6- AVSLUTANDE DEL	56
6.1 Slutsats.....	56
6.2 Viktiga faktorer för Bergendahlsgruppen AB	58
6.2 Egna reflektioner	59
6.3 Förslag på vidare studier	59
Källförteckning	60
Bilagor.....	62
Bilaga 1 - Intervjufrågor för butikspersonal.....	62
Bilaga 2- Intervjufrågor till butikschef	63
Bilaga 3- Intervjufrågor till personal - och informationsdirektör.....	65
Bilaga 4- Intervjufrågor personal – och butikssamordnare	66
Bilaga 5- Organisationschema BergendahlsGruppen AB.....	68

Kapitel 1

Inledning

I det första kapitlet avser vi att introducera våra läsare i uppsatsens ämne. Inledningsvis redovisar vi de motiv vi har till det valda ämnet. Vidare diskuterar vi syftet med vår studie, samt uppsatsens frågeställning och avgränsningar.

1.1 Ämnesval

Hittills måste jag säga att det mest varit på papper och inte förankrat alls. Går vi ner på anställds nivå är det inte alls förankrat. Om man skulle gå ut i butikerna och fråga vad arbetsgivaren förväntar sig av dig, så kommer du tyvärr få ansiktsuttryck som fågelholkar.¹

Detta citat handlar främst om hur värderingar och visioner är förankrade i ett detaljhandels företag. Vi menar att citatet skildrar en verklighet som vi tror är väldigt vanlig i dagens detaljhandel. Värderingar och visioner glöms lätt bort i jakten på effektivisering och positiva resultat. Visst har de flesta företag visioner och ett antal grundvärderingar. Men då dagens serviceföretag verkar på en marknad i ständig förändring, där konsumentens efterfrågan skiftar och konkurrensen tätar², kan dessa värderingar lätt glömmas bort. Fokus läggs istället på hur företagen ska effektivisera sina verksamheter, vara flexibla och möta förändringar. Stor möda läggs även ned på kundkontakter och hur relationen med dessa ska kunna förbättras. Davis (2001) påpekar att många företag lägger ner miljontals kronor på extern marknadsföring, men ger väldigt lite utrymme och tid åt den interna marknadsföringen³.

Det många företag glömmer bort är att goda relationer till kunden, kräver goda relationer med företagets medarbetare, och att dessa kan vara nyckeln till framgång. Personalen är ett

¹ Hämtat från intervju med personal- och butikssamordnare vid Bergendahlsgruppen AB 2006-04-28

² Ahmed, Pervaiz K., Rafiq, Mohammed (2003) Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing. Vol 37, Nr.9. Sid. 1177-1186

³ Davis, R.V Tim (2001) Integrating internal marketing with participative management. Management Decision 39/2. Sid.121-130. MCB University Press

serviceföretags ansikte utåt. Det är i servicemötet som kunden skapar sig sin uppfattning om företaget. Detta gör butiksmedarbetaren till en av de viktigaste personerna i organisationen. Om företagets anställda inte känner till företagets värderingar och visioner, kan de heller inte förmedla vad företaget står för, gentemot kunden.⁴

Begrepp som företagskultur, intern marknadsföring och ledarskap är samtliga viktiga i detta sammanhang. Begreppet företagskultur växte fram under 1980-talet⁵. I vetenskapliga skrifter hävdas det att effektivitet och företagskultur är starkt förknippade med varandra. Detta är en orsak till varför ämnet idag är så etablerat, inte bara i forskarkretsar utan också i företagsmiljöer.⁶ Andra viktiga faktorer som har bidragit till intresset kan vara Japans väldiga framgång på marknaderna. I och med detta uppstod diskussioner kring vad japanska företag gjorde som inte företag i väst gjorde. Svaret på denna fråga ligger i de Japanska företagens syn på gemensam värdegrund och kultur.⁷

Wilson (2000) menar att människor idag vill ha ut mer av sina arbeten än bara en lön och att detta är en av förklaringarna till att företagskultur beaktats mer på senare år. Arbetsplatsen har idag andra funktioner för människan än bara en plats där det produceras varor och tjänster. Människan ses idag i större utsträckning som en resurs på arbetsplatsen. Viljan att förstå denna resurs för att få ut det mesta av den, skulle även kunna vara en drivande faktor till att kulturbegreppet växt sig starkt på senare år, enligt Wilson (2000).⁸

Även Grönroos (2002) menar att fokus på de anställda kommer bli allt större. I framtiden där allt fler självbetjäningssystem och automatisering blir verklighet, kommer de anställdas tjänstvillighet och kundmedvetande spela en allt större roll.⁹ När teknikens funktion tas för given, kommer det personliga mötet mellan kund och personal, att avgöra om relationen blir långvarig eller inte. Ahmed & Rafiq (2003) menar, att det inte längre är möjligt för ett företag att fortfarande ha barriärer mellan olika funktioner och avdelningar, samt att ingen funktion inom företaget är effektiv om den är isolerad. För att nå framgång krävs att de olika funktionerna integreras i organisationen. Det betyder att alla som verkar i företaget bidrar på olika sätt till den slutliga produkten eller servicen som företaget producerar. Detta ställer krav på att ledningen

⁴ Grönroos, Christian (2002:369) Service Management och marknadsföring- en CRM ansats. Malmö: Liber.

⁵ Bang, Henning (1988:12-13) Organisationskultur. Lund: Studentlitteratur.

⁶ Schein, H, Edgar (1991:x:förorden) Organizational culture and leadership. Oxford: Jossey-Bass Publishers.

⁷ Bang, Henning (1988:15)

⁸ Wilson, Fiona. (2000:108) Organisation, arbete och ledning. Malmö:Liber.

⁹ Grönroos (2002:369)

måste försäkra sig om att alla anställda, på alla nivåer i företaget, är involverade i leveransen av kvalité ut i konsumentledet.¹⁰

Problematiken som presenterats ovan skildrar en detaljhandel där värderingar och visioner ofta behandlats som något sekundärt. Vår egen förförståelse, som främst bygger på erfarenhet från butiksarbete, väckte vårt intresse för denna problematik. Detta intresse har myntat ut i nedanstående syfte och frågeställningar.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera och undersöka hur en gemensam värdegrund kan bli en del av företagskulturen. Vår huvudsakliga frågeställning är följande:

- *Hur implementeras och sprids visioner och värderingar på ett framgångsrikt sätt i ett detaljhandelsföretag?*

1.3 Val av empiri

För att undersöka hur ett detaljhandelsföretag arbetar med värde- och visionsspridning, i praktiken, har vi valt att undersöka detta genom en empirisk studie vid Bergendahlsgruppen AB. Vår ambition är att kunna observera faktorer som påverkar implementeringen av värderingar och visioner hos Bergendahlsgruppen.

Med hänsyn till uppsatsens syfte har vi ställt oss ytterligare specifika frågor, särskilt utformade för vår empiri.

- *Hur arbetar Bergendahlsgruppen med värderingar och visioner?*
- *Vad finns det för avgörande faktorer för att detta ska kunna förverkligas?*
- *Vad kan finns för svårigheter i detta arbete?*

¹⁰ Ahmed & Rafiq (2003)

1.4 Avgränsning

Vi har inte för avsikt att närmare undersöka hur BergendahlsGruppens värderingar och visioner är utformande och vad dessa innehåller. Vårt främsta syfte är att istället undersöka hur en gemensam värdegrund kan bli en del av företagskulturen.

Kapitel 2

Metod

I detta kapitel beskriver vi hur vi har gått till väga. Vi har valt en kvalitativ ansats och använt oss av ett teoretiskt ramverk som grund till arbetet. I vår kvalitativa ansats har vi arbetat med djupintervjuer.

2.1 Val av undersökningsmetod

Syftet med denna uppsats är att studera och undersöka hur en gemensam värdegrund kan bli en del av företagskulturen. Vi valde därför att samla in det empiriska materialet utifrån en kvalitativ undersökningsmetod, med djupintervjuer som huvudsakligt tillvägagångssätt. Detta val gjordes utifrån att vi ville fördjupa oss i de olika intervjupersonernas åsikter och tankar rörande vårt valda ämne. Med hänsyn till uppsatsens syfte har vi valt att utgå ifrån en hermeneutisk forskningsansats, där tolkning utgör den huvudsakliga forskningsmetoden. En hermeneutisk forskningsansats söker inga absoluta sanningar, då dessa inte anses finnas.¹¹ Därför kommer vårt tillvägagångssätt främst vara av tolkande karaktär.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Teoretisk ram

Uppsatsens syfte formades främst genom vår förförståelse för ämnet. Denna förförståelse bygger dels på egna erfarenheter från detaljhandelsbranschen och där främst genom butiksarbete, samt den kunskap vi tillgodogjort oss under våra universitetsstudier vid programmet i Service Management. Syftet styr vårt sökande av de teorier vi valt att använda oss av i uppsatsen. Förförståelse och kunskap kring ämnet har medfört att begreppen *företagskultur*, *ledarskap* och *intern marknadsföring* ansetts centrala, för att uppsatsens syfte och frågeställning ska kunna besvaras. Utifrån dessa begrepp har vi vidare fördjupat oss i ämnet genom att söka litteratur och

¹¹ Mats & Sköldberg, Kaj (1994:156ff) *Tolkning och reflektion- Vetenskaplig filosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

artiklar. Sökandet har främst genomförts med hjälp av sökmotorer vid Universitetsbiblioteket i Lund.

2.2.2 Val av empiri

Vi valde att utföra vår empiriska studie vid BergendahlsGruppen AB. BergendahlsGruppen AB bedriver partihandel och detaljhandel genom egna dotterbolag (AG's, CityGross och EKO) samt genom samverkan med köpmannaägda butiker. Med ett fullständigt detaljhandelsassortiment levererar BergendahlsGruppen AB varor, dels till sina egna butiker och dels till runt 200 fristående butiker. Företaget är relativt litet jämfört med sina konkurrenter, men är på stark frammarsch. Vid ett seminarium under Retailinriktningens specialkurs 4, på Campus Helsingborg hösten 2005, medverkade BergendahlsGruppens informations- och personaldirektör. Under detta seminarium diskuterades problematiken kring värdering och visionsspridning, vilket resulterade i att vi valde att kontakta BergendahlsGruppen för att diskutera ett samarbete under uppsatsen. Efter diskussion med informations- och personaldirektören, har vi fått tillgång till ett antal intervjupersoner inom BergendahlsGruppen AB. BergendahlsGruppen har i övrigt inte påverkat studiens uppläggning eller vilka frågor vi valt att ställa vid intervjuerna.

2.2.3 Val av informanter

I samråd med informations – och personaldirektören bestämdes det att vi skulle intervjua sammanlagt åtta personer från BergendahlsGruppen AB. Två av dessa är personer från Bergendahls huvudkontor i Hässleholm, två är från AG's butik på Väla, Helsingborg, två är från Eko-hallen i Helsingborg och de två sista är från City Gross butik i Hyllinge.

För att få en bild av hur värderingar och visioner sprids i BergendahlsGruppen AB har intervjuerna i butikerna både gjorts med butikschefen och med en butiksanställd. Från huvudkontoret har informations – och personalansvarig, vilken även sitter i Bergendahls & Sons ledning, intervjuats. Den andra personen från huvudkontoret som intervjuats, har ett övergripande personalansvar för BergendahlsGruppens detaljhandels butiker, och fungerar som en länk mellan huvudkontoret och butikerna.

En kvalitativ intervjusituation kan vara krävande för både den som intervjuar och för informanten. Därför är det viktigt att den som deltar i undersökningen gör detta frivilligt.¹² Enligt

¹² Holme, Idar Magne & Solvang Krohn Bernt (1997:105). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

vår uppfattning har samtliga informanter medverkat frivilligt. Genomsnittlig anställningstid för de intervjuade är 9 år. Vi intervjuade fem män och tre kvinnor. Åldern på de intervjuade varierade mellan 24 och 50 år.

2.2.4 Utarbetandet av intervjufrågor

Eftersom vi ville få fram mycket information om informantens uppfattning, om sin situation och känslor inför sitt arbete, valde vi att tematisera våra intervjuer. Vid tematiseringen av uppsatsens intervjufrågor har vi utgått från följande teoretiska huvudbegrepp; *företagskultur, ledarskap och intern marknadsföring*. Under varje tema ställdes ett antal frågor, som ansågs väsentliga att få svar på. För att få så kvalitativa svar som möjligt, ställdes frågor av öppen karaktär till informanterna. Ofta kunde vi genom följdfrågor skapa en atmosfär av avspänt samtal. Detta anser vi vara ett relevant tillvägagångssätt då det i en kvalitativ intervju är viktigt att informantens egna uppfattningar om situationen framkommer.¹³

2.2.5 Transkribering

Materialet från våra åtta muntliga intervjuer gav oss en förståelse för, hur en intervju kan ge olika mycket information. För att på ett lättare sätt tolka och analysera intervjumaterialet, valde vi att spela in samtliga intervjuer. Detta har även underlättat intervjusituationen, då några anteckningar inte varit nödvändiga och fokus på intervjupersonen underlättats. Intervjuerna har sedan transkriberats.

2.2.6 Källkritik

Vi är medvetna om att vår teoretiska ram kan ha begränsat vår tolkningsförmåga och att fler teoretiska perspektiv kan ha gett oss fler dimensioner av verkligheten.

Valet av informanter gjordes av Bergendahlsgruppens informations- och personaldirektör, då dessa ansågs mest representativa. Detta kan ha haft en inverkan på det resultat vi fått fram i vår empiriska undersökning, då urvalet kanske inte ger en fullständig och representativ bild av verkligheten.

¹³ Holme & Solvang (1997:100)

Kapitel 3

Teoretisk ram

Syftet med denna uppsats är att studera och undersöka hur en gemensam värdegrund kan bli en del av företagskulturen. Med hjälp av vår förståelse för ämnet har vi kunnat identifiera följande tre begrepp; företagskultur, ledarskap och intern marknadsföring, vilka är mycket centrala vid värderings- och visionsspridning. Nedan presenteras det viktigaste gällande dessa teoretiska begrepp. Slutligen kommer uppsatsens syntes sammanfatta de tre huvudbegrepp med hjälp av en figur.

3.1 Företagskultur

3.1.1 Vad innebär begreppet företagskultur

Begreppet företagskultur har med åren fått flera olika definitioner, men de flesta forskare är relativt överens om att kultur är ett kognitivt system. Den punkt där forskare däremot skiljer sig åt, är frågan om vad kultur egentligen innebär. Det finns flera sätt att beskriva kultur, vissa hävdar att kultur handlar om normer och värderingar, andra anser att det handlar om grundläggande antaganden, medan andra talar om verklighetsuppfattningar.¹⁴

Forskaren Schein (1991) hör till dem som anser att kultur handlar om grundläggande antaganden. Antaganden är de inlärdas svar och lösningar som en grupp har utformat för att interagera med den externa omgivningen och sig själva. Dessa antaganden kan egentligen ses som svar på problem som grupper ställs inför, och dessa svar blir sedan självklara. Schein (1991) menar också att kultur endast kan bildas där det finns en definierbar grupp med en delad historia.

Det finns två olika antaganden, de externa och de interna. De externa antaganden talar om hur arbetet skall utföras och utvärderas medan de interna talar om hur gruppmedlemmarna skall förhålla sig till varandra. Dessa svar och lösningar blir till sist så självklara, att det läggs ytterst liten vikt vid reflektion över dessa självklarheter. Detta medför att variationer blir något ytterst sällsynt. Antagandena blir med andra ord så självklara, att de till sist också blir osynliga för gruppen.¹⁵

¹⁴ Bang (1988:50)

¹⁵ Schein (1991:9)

Begreppet kultur innehåller flera olika nivåer, eller dimensioner. Kultur kan alltså beskrivas på en mängd olika plan. Schein (1991) har konstruerat en modell som åskådliggör kulturens olika dimensioner. Det nedersta planet utgörs av vad han kallar *Basic Assumptions*, eller grundläggande antaganden, vilket är de inlärd svaren som blivit så självklara att de med tiden tas för givna (se förklaring ovan). På mellannivå placeras *värderingar* som består av en högre grad av medvetenhet. Detta är värderingar som oftast har etablerats eller formats av en ledare. De behöver inte delas av alla i organisationen i lika stor utsträckning, som exempelvis de grundläggande antagandena. Högst upp sätts begreppet *artefakter*, vilket är fullt synligt i den fysiska miljön. Detta kan vara saker som konst eller teknologi, i form av till exempel datorer och andra tekniska system. Detta är den mest synliga delen av kulturen, men inte alltid så reflekterad eller observerad, av medlemmarna i organisationen. Dessa artefakter är oftast mest synliga för individer som står utanför kulturen som med större objektivitet kan observera dessa. Även om dessa artefakter är väl synliga för alla, är dess betydelse en tolkningsfråga. Detta innebär att kultur är svårt att definiera, även om det kan vara något som förefaller helt synligt.¹⁶

3.1.2 Hur skapas en företagskultur?

Vilka faktorer är det egentligen som påverkar skapandet av en företagskultur? Enligt Bang (1988) är det tre faktorer som påverkar innehållet i kulturen, dessa är *människor*, *omgivningsbestämda faktorer* samt *kulturutvecklingsprocesser*.¹⁷ När Bang (1988) pratar om människor menar han människor som kommer in i organisationen och antar en roll. Dessa människor med sina personligheter och bakgrunder hjälper till att sätta en prägel på kulturen. Människan bär med andra ord med sig erfarenheter från utsidan och detta påverkar deras agerande till stor del på insidan också. Omgivningsfaktorer, så som lokala, nationella och branschspecifika kulturer, påverkar också den kultur som företaget bildar. Kultur är med andra ord även beroende av omvärldsfaktorer, precis som mycket annat runt omkring oss.

I kulturutvecklingsprocessen är det främst ledningens betydelse som benämns som påverkande faktor. Nästan all forskning pekar åt samma håll. Ledningen har väldigt stor betydelse när det gäller kulturens utformande. Schein (1991) är en av de forskare som hävdar att ledarens stora uppgift i organisationen handlar om kulturskapande. Detta har till viss del fått medhåll, men har också uppfattats som en aning enkelriktat då ledaren även bör ha andra uppgifter än att agera

¹⁶ Schein (1991:15-19)

¹⁷ Bang (1988:82-83)

kulturbärare. Adizes (1979) hävdar, till exempel, att en ledare inte har mindre än fyra olika roller att spela, producent, administratör, entreprenör samt integrerare.¹⁸ Men när det gäller forskning över vad som påverkar kulturen främst i ett företag är det alltid ledningen som nämns som den främsta faktorn.¹⁹

Flaa et al. (1998) går så långt att de påstår att kultur och ledning är två sidor av samma sak. Kulturen är ledarens huvudprodukt och det är därför ledarens uppgift att socialisera sina medarbetare. Ledaren beskrivs här som regissören, som talar om och visar sina medarbetare vad och hur saker och ting ska utföras.²⁰ Vi kommer att behandla ämnet ledarskap och dess betydelse för värdering och visionsspridning under avsnittet *Ledarskap*.

3.1.3 Hur kan en kultur förändras

De flesta forskare hävdar att ledaren har en stor del i den kulturskapande processen. Då borde också ledaren vara en anledning till att en kultur i ett företag på något sätt förändras. Detta menar också Flaa et al. (1998), som hävdar att det finns två klassiska faktorer som kan förändra eller modifiera en företagskultur. Dessa är ledarens avgång eller kriser av något slag. Dessa kriser kan vara finansiella men de kan också vara av en helt annan karaktär.²¹ Schein (1991) beskriver dessa kriser som något som kan bidra till, att grundläggande antaganden helt plötsligt börjar ifrågasättas och inte längre är självklara.

Vid förändringar är det viktigt att ha en stark kultur, menar Grönroos (2002), men en allt för stark kultur kan också vara ett hinder. Kulturen måste förändras med omvärlden. När omvärlden förändras, innebär det oftast att företaget måste vidta åtgärder i någon form. En allt för stark kultur kan agera bromskloss och få negativa konsekvenser. Dessa konsekvenser kan leda till svårigheter, att på ett tidigt stadium identifiera ett behov av förändring. Däremot kan en stark kultur bidra till en stark trygghet i företaget. En stark kultur innebär att människor har tydliga riktlinjer för hur de skall agera.²²

3.1.4 Vikten av att förstå den egna kulturen

Vid förändring eller andra åtgärder blir kultur ett viktigt redskap. Vikten av att känna till sin egen kultur är stor. Schein (1991) hävdar att det är lika farligt att inte känna till den egna kulturen,

¹⁸ Adizes, Ichak. (1979:8) *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber Hermods.

¹⁹ Bang (1988:84)

²⁰ Flaa, Paul. et al. (1998:83-84) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

²¹ Flaa et al. (1998:83)

²² Grönroos (2002:394-395)

som att inte ha identifierat den marknad man är verksam på. Det gäller såväl ledare som medarbetare.²³

Att vara medveten om sin kultur är av yttersta vikt då förändringar kräver åtgärder. Vilka åtgärder man bör välja, är starkt beroende av den rådande företagskulturen. För att en åtgärd skall fungera, måste den stämma överens med kulturen. Det finns inga genvägar för att bättre förstå sin egen kultur, utan det är en process som både kan vara krävande och överraskande.²⁴ Allt från organisatoriskt språkbruk, artefakter, symboler och riter, bygger på kultur.²⁵ Genom att analysera och observera dessa kan mönster formas. Mönstren kan i sin tur säga något om de grundläggande antaganden som råder i organisationen.²⁶

Trenden idag går alltmer mot en så kallad normativ kontroll, det vill säga att försöka påverka de anställdas arbetsinsatser, genom att gå på djupet kring vad som styr deras handlingar.²⁷ Dock är det viktigt att notera att organisationer ytterst sällan består av endast en kultur. Det är mycket vanligt, att det bildas så kallade *subkulturer* inom de olika grupperna. Dessa subkulturer kan konkurrera med varandra, och på så sätt få negativa konsekvenser för företaget. En orsak till varför subkulturer bildas är, att organisationen växer. Då en organisation växer finns det mer utrymme för specialisering. Människor bildar då tillsammans nya referensramar och en tillhörighet skapas inom den nya gruppen. En subkultur behöver inte alltid innebära något negativt. Det är främst när de olika kulturerna börjar arbeta mot varandra och interna konflikter uppkommer, som negativa konsekvenser kan uppstå. Vanligt är det att subkulturer bildas mellan olika skikt, mellan olika yrkesgrupper eller mellan funktionsenheter. När en organisation växer kan det också bildas mellan olika geografiska enheter.²⁸

3.2 Ledarskapets betydelse

I föregående avsnitt har det framkommit, att ledaren har en viktig roll när det gäller att förmedla och förstå den egna kulturen. Kultur och ledning är något tätt sammanlänkat och bör beaktas i alla företag. I följande stycke kommer fokus att ligga på ledaren som *kulturbärare*. Det vill säga vad ledaren egentligen har för påverkan och uppgifter, när det gäller att effektivisera personalens arbete maximalt. Ledarskap är ett komplext begrepp och det finns många olika infallsvinklar för

²³ Schein (1991:135ff)

²⁴ Schein (1991:135)

²⁵ Wilson (2000:111)

²⁶ Schein (1991:135-136)

²⁷ Wilson (2000:108)

²⁸ Bang (1988:30-32)

detta. Vi har valt att i detta avsnitt diskutera begreppet ledarskap, främst utifrån Senges syn på ledarskap och ledaren som visions bärare. Vi har även tagit hjälp av andra vetenskapliga skrifter, för att skapa oss en god bild av begreppet utifrån uppsatsens syfte.

3.2.1 Chef eller ledare?

Kring frågan vad en chef eller ledare gör, är svaren aningen olika. Först och främst är det lämpligt att reda ut skillnaden mellan begreppen chef och ledare. Enligt Ahltop (1998) används dessa begrepp ofta synonymt med varandra, men de har egentligen olika innebörd. En chef innebär en formell funktion i organisationen. En chef har alltså en angiven ruta i ett organisationsschema. Utnämningen är alltså formell och kommer uppifrån i organisationen. En nytilträd chef, blir inte nödvändigtvis med en gång en ledare. För att bli det, krävs det att medarbetarna accepterar hans eller hennes nya roll i organisationen. Detta är en legitimitet som inte alltid uppnås.

Ledarskap är något som växer fram, underifrån, i relation till dem man är satt att leda. Ledarskapet är med andra ord en informell process och det är en relation istället för en position, en ledare behöver alltså inte ha några formella befogenheter eller ansvarsområden.²⁹ En ledare behöver inte vara en chef, och en ledare behöver därför inte heller ha de uppgifter som en chef har.

Enligt Kotter (1990) ingår det i chefsrollen att planera, tilldela resurser, organisera, bemanna, kontrollera, följa upp, lösa problem med mera. Medan ledarskapet enligt honom innebär att peka ut riktningen, utveckla visioner, bygga upp strategier, kommunicera mål till medarbetarna, samt att motivera och inspirera.³⁰ En chef har med andra ord mer formella arbetsuppgifter, precis som hans roll, och en ledare har mer informella, relationsskapande uppgifter. Det är viktigt att poängtera, att det kan finnas ledare i en organisation, som inte är chefer och givetvis tvärtom.³¹

3.2.2 Visioner

En av ledarens främsta uppgift är att utveckla visioner.³² En vision är ett välkänt begrepp i många företag idag. Problemet är dock att de visioner som återfinns i företag, oftast är personliga

²⁹ Ahltop, Birgitta(1998:31) *Rollmedvetet ledarskap - om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Malmö:Liber.

³⁰ Kotter (1990) här återgiven i Ahltop(1998:32)

³¹ Ahltop (1998:32)

³² Kotter (1990) här återgiven i Ahltop(1998:32)

och inte gemensamma, anser Senge (2002). Med detta menar han, att visionen endast finns hos en person eller i en liten grupp i företaget, och dessa försöker i sin tur mer eller mindre överföra visionen, till övriga medarbetare i organisationen. I bästa fall kan en sådan vision bli accepterad, men den skapar inget engagemang eller delaktighet.³³

Senge (2002) menar vidare, att en gemensam vision bidrar till, att man strävar mot högre värden och att arbetet blir en del av detta. En gemensam vision påverkar även medarbetarnas inställning till företaget, det är inte längre ”ägarnas eller ledningens företag”, utan det är istället ”vårt” företag. En gemensam vision är en viktig grund för människors tillit till varandra, och därigenom en grund för samverkan.³⁴

I artikeln *A leaders New Work*, diskuterar Senge (1994) den kreativa spänningen, vilket han menar att ledarskapet i en lärande organisation startar med. Spänningen uppkommer när man preciserat vad man vill åstadkomma, det vill säga vår vision, och ställa den mot verkligheten som vi i nuläget befinner oss i. Gapet mellan verklighet och visionen bildar en spänning. Lär man sig arbeta med denna spänning och använda dess energi, går arbetet säkrare från verklighet mot visionen. Endast genom att hålla upp en bild av vad som kan bli verklighet, skapar man en vision i andras medvetenhet. Att ställa verkligheten i motsats till vad man vill åstadkomma, hjälper till att skapa denna kreativa spänning som i sin tur motiverar människor att arbeta mot en bättre verklighet.³⁵

Även Covey & Crawley (1996) menar att skapandet av en vision i sin tur skapar gemenskap, vilket leder till att nya mål kan nås. De förespråkar sex principer för att bygga gemenskaper. Dessa innebär att skapa en trevlig miljö för sina medarbetare, både gällande den fysiska och psykiska miljön de befinner sig i, samt att fokusera på det som medarbetarna har gemensamt. Covey & Crawley (1996) menar, att man ska ha kul på jobbet och att det är viktigt att ta hand om alla i organisationen. ”Bryr man sig om sina medarbetare, bryr de sig i sin tur om andra”³⁶

Att leda en lärande organisation kräver arbete med, att få företagets vision att delas av alla. Detta är lättare sagt än gjort. Senge (2002) menar, att i arbetet med att få den individuella visionen att bli en vision som delas av alla, måste man förstå att bilden av företagsvisionen är unik för olika

³³ Senge, Peter(2002:192) *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*. 8:e upplagan Stockholm: Fakta info direkt.

³⁴ Senge (2002:193)

³⁵ Senge, Peter (1994) *A leaders new work*, Executive Excellence. November Vol. 11. Sid.8.

³⁶ Covey, Stephen & Crawley D. James (1999) *Leading corporate communities*. Executive Excellence Publishing. Vol.16. Nr.6. Sid. 6-7

individer i organisationen. Det är samma bild, men den ses ur olika perspektiv och varje medlem måste ta ansvar för visionen som helheten, inte bara en del av den. Om visionen delas av fler, blir också visionen mer verklig. Då är det inte längre något som endast ledaren är ansvarig för.

Senge (2002) anger ett antal punkter som kan underlätta uppbyggnaden av en delad vision. Han menar att det är viktigt, att uppmuntra en personlig vision (tänk hologram), där alla har en individuell tolkning av visionen. Genom att hålla upp allas bilder, bildas det tillsammans en gemensam starkare vision. Det är även viktigt att kommunicera, be om hjälp och resonera kring företagets vision med andra i företaget. Genom att prata om visionen blir den klarare och på så sätt också starkare. Visioner är pågående processer, och det är viktigt att håll visionen uppdaterad kring vad vi verkligen vill göra.³⁷ Det är viktigt att skilja på positiva och negativa visioner. Fokusering bör ligga på positiva visioner. Att utforma visioner under förhållanden då verksamheten är hotad, bör därför undvikas. Enligt Senge (2002) är det de positiva visionerna som är långsiktliga, medan de negativa visionerna oftast bygger på problem, och när dessa problem är lösta förlorar oftast visionen sin kraft.³⁸

En vision måste även vara förankrad i de styrande principerna. De styrande principerna besvarar tre avgörande frågor, *Vad*, *Varför* samt *Hur*. Visionen svarar för *vad*, uppdraget svarar på *varför* (varför företaget finns) och de grundläggande värderingarna svarar på frågan *hur*. En vision, som inte stöds av de grundläggande värderingar som finns i företaget, entusiasmerar inte och kan i värsta fall utveckla cynism. De grundläggande värderingarna besvarar frågan ”*Hur ska vi handla och bete oss på vägen mot visionen*”? Ett företags värderingar styr dess integritet, öppenhet, ärlighet, frihet, lika möjligheter etcetra Dessa beskriver hur ledningen vill att människor skall bete sig i arbetet med att förverkliga visionen.³⁹

Dahlgaard et al. (1998) hävdar att det först måste finnas en gemensam värdegrund mellan aktörerna i företaget. Finns inte den är det omöjligt att arbeta mot ett gemensamt mål, en gemensam vision. Med detta menas, att det måste finnas ett förtroende mellan företagets alla intressenter, från aktieägare till medarbetare. Finns inte detta förtroende är det omöjligt att arbeta mot samma vision.⁴⁰ Detta överensstämmer med vad Senge (2002) menar, med att visionen måste gå hand i hand med de grundläggande värderingarna, annars bli den inte trovärdig.⁴¹

³⁷ Senge (2002:197-199)

³⁸ Senge (1994)

³⁹ Senge (2002:206-207)

⁴⁰ Dahlgaard, Jens et al.(1998) *Core value deployment: The need for a new renaissance*, Total Quality management. Vol 9. Nr. 4-5. Sid. 45-50

⁴¹ Senge (2002:206-207)

3.3 Intern marknadsföring

Fram till detta avsnitt har vi djupare diskuterat kring begreppen företagskultur och ledarskap i förhållande till värderings- och visionsspridning. För att kunna besvara uppsatsens syfte har vi valt att vidare presentera begreppet intern marknadsföring och hur man genom detta kan sprida värderingar och visioner.

3.3.1 Vad är Intern marknadsföring?

Intern marknadsföring är ett paraplybegrepp för en rad interna aktiviteter och processer som syftar till att utveckla serviceinriktning och tjänstvilliga attityder samt ett intresse för deltidsmarknadsföring bland personalen.⁴² Begreppet myntades under 70-talet och har utvidgat företags personalpolitik och marknadsföring med ytterligare tre aspekter. Dessa tre är, att se personalen som den första marknaden och målgrupp, att samordna personalaktiviteter och satsningar på de interna processerna med den interaktiva marknadsföringen i kundrelationen, samt att se personer, funktioner och avdelningar som företagets *interna kunder*, vilka måste få service på samma sätt som de externa kunderna.⁴³

Gummesson (2000) nämner begreppet i samband med relationsmarknadsföring, vilket han definierar med relationer, nätverk och interaktioner i centrum. Relationsmarknadsföring presenteras som 30 relationer, där den interna marknadsföringen (R27) är en viktig relation.⁴⁴

Även Davis (2001) kopplar ihop intern marknadsföring, med relationsmarknadsföring. Enligt Davis (2001) innebär intern marknadsföring, att ledningen och organisationens anställda utvecklar ett partnerskap. Ledningens primära mål är, att involvera de anställda och öka deras motivation. Relationen mellan ledning och anställda ska sträva efter att nå en interaktion sinsemellan, genom intern marknadsföring, istället för att en person ska påverka den andra. Personalen ska motiveras genom att vara delaktiga och kunna påverka sin egen utveckling och arbetssituation, istället för att få order av ledningen vad de ska göra.⁴⁵

Grönroos (2002) påpekar, att intern marknadsföring inte ska förväxlas med personalvård, även om dessa har mycket genensamt. Personalvård har en rad olika verktyg som kan användas vid intern marknadsföring, så som till exempel utbildning och karriärplanering, intern

⁴² Grönroos (2002:389)

⁴³ Grönroos (2002:366)

⁴⁴ Gummesson (2000:16, 214) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*. 2:a upplagan. Malmö:Liber.

⁴⁵ Davis (2001)

markandsförelring ger riktlinjer hur dessa verktyg kan användas för att förbättra den interaktiva marknadsförelringen.

Till skillnad från personalvård innebär dock intern marknadsförelring, att ledningen är ansvarig för *alla* aktiviteter på ett mer systematiskt sätt, och att både personalavdelning och marknadsavdelning samverkar, för att de interna processerna ska förbättra de externa budskapen. De processer som Grönroos (2002) talar om, är framför allt attitydutveckling och kommunikationsstyrning. Attitydutveckling menar han vara den dominerande delen av intern marknadsförelring. Den avser att göra företaget konkurrenskraftigt genom servicestrategi. Kommunikationsstyrning innebär att chefer, ledare, kontaktpersonal och stödpersonal behöver information, för att kunna utföra sina uppgifter som ledare och servicepersonal gentemot externa kunder.⁴⁶ Mer om hur IM kommuniceras kommer vi att behandla längre fram.

3.3.2 Syftet med intern marknadsförelring

Den interna marknadsförelringens syfte är, att skapa relationer mellan ledning, personal och olika funktioner. IM kan ses som ett stöd för den externa marknadsförelringen, och en förutsättning för att den externa marknadsförelringen ska bli effektiv. Gummesson (2000) menar att mycket av taktiken som används vid extern marknadsförelring, som till exempel segmentering, även kan tillämpas på den interna marknadsförelringen. Intern marknadsförelring har syftet att nå fram till frontlinjens personal, vilka har den största interaktionen med kunderna, för att de ska kunna hantera servicemötet på ett bättre och självständigare sätt.⁴⁷

Genom att använda sig av ett målinriktat och aktivt program, där olika slags aktiviteter samordnas i ett slags marknadsförelring, ska också intern marknadsförelring skapa en ökad motivation hos de anställda, så de i större utsträckning blir tjänstvilliga och inställda på ett kundinriktat arbete. På så sätt, kommer de interna relationerna mellan olika avdelningar att främjas på bästa sätt, och styrs mot en serviceinriktad hantering av externa kunder.⁴⁸

3.3.3 Därför är intern marknadsförelring viktigt för serviceföreltag

Grönroos (2002) menar precis som Gummesson (2000), att företagens medarbetare är den interna marknaden, som man i första hand bör ta hänsyn till. Dessa bör behandlas med samma service och respekt som företagens externa kunder, för att de ska kunna leverera god service och

⁴⁶ Grönroos (2002:269-271)

⁴⁷ Gummesson (2002:214-215)

⁴⁸ Grönroos (2002:369)

kvalité.⁴⁹ Det finns mycket att göra på detta område, och relationen mellan ledning och andra nivåer i organisationer behöver många gånger repareras, menar Davis (2001).⁵⁰

Rucci et al. (1998) stärker detta påstående, genom en undersökning de gjort vid amerikanska Sears⁵¹. Vad dessa forskare fick fram var bland annat, att horisontell kommunikation mellan avdelningar och anställda var svag. Cirka 70 % av de tillfrågade, ansåg att företagets vision och strategi var dålig och ineffektivt kommunicerad. Även fann man att arbetsmoralen var låg, och att tendenser av ”vi och dem”, fanns mellan ledning och anställda. De anställda uppfattade även, att de blev dåligt belönade för sina insatser. Idéer kring förbättringar av servicen som framfördes till ledningen, blev aldrig implementerade.⁵² Rucci et al.(1998) menar att undersökning visar att det finns barriärer och ett kollektivt motstånd vilket gör det svårt att förbättra nöjdheten hos de interna kunderna.⁵³ Dessa relationer kommer inte förbättras genom ökad försäljning, reklam eller marknadsföring, utan satsningar på de interna relationerna bör prioriteras i första hand.⁵⁴

Eftersom servicemötet är en avgörande del för framförallt tjänsteföretag, är det viktigt att all personal är väl informerade om vad som händer i företaget, vad företaget kan erbjuda, samt att de har kunskap om företagets affärsidé, strategier, resultatutveckling och förändringar etcetra⁵⁵ Om personalen inte har denna kunskap, kan de inte representera företaget på ett rättvist sätt, och riskerar att hantera servicemötet med kunden felaktigt, vilket har förödande konsekvenser för företagets image, anser Gummesson (2000).⁵⁶ Även Grönroos (2002) menar, att om de anställda inte har tillräcklig kunskap kring produkter, tjänster etcetra, och inte heller tror på vad företaget lovar sina kunder i den externa marknadsföringen, kan de inte heller agera som deltidsmarknadsförare.⁵⁷ Detta innebär enligt Barnes et al. (2004) att en organisation riskerar att hamna i en position, där de enbart kan erbjuda sina externa kunder en kvalitet under den önskvärda minimala kvalitetsnivån.⁵⁸

⁴⁹ Grönroos (2002:366-367)

⁵⁰ Davis (2001)

⁵¹ Sears= amerikansk detaljhandelskedja

⁵² Rucci, A.J. Kim, Kirn, S.P. & Quinn, R.T. (1998) *The employee-customer-profit chain at Sears*. Harvard business Review. January-February, Sid. 83-97

⁵³ Ibid

⁵⁴ Davis (2001)

⁵⁵ Gummesson (2000:215)

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Grönroos (2002:366-367)

⁵⁸ Barnes, R. Bradley, Fox, T. Martin & Morris, D.S (2004) Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization. Total quality management. Vol.15, Nr.5-6, Sid. 593-601.

3.3.4 Hur företaget ska arbeta med intern marknadsföring

Många företag söker desperat efter möjliga lösningar på, hur man på ett bättre sätt förbereder sina anställda på förändringar, i företagets affärsidé, organisation, introduktion av nya produkter och tjänster, nya teknologi samt metoder. Det gap som kan finnas mellan vad ledningen vill göra och tror sker, och det som verkligen sker, sett ur personalens och kundernas synvinkel, kan ibland vara stort.⁵⁹

Först och främst måste ledningen förstå, att den interna marknadsföringen är en strategisk fråga. De måste ge sitt fulla stöd och engagemang i aktiviteter gällande personalens betydelse, för att intern marknadsföring ska bli framgångsrikt. Det gäller även att se intern marknadsföring som ett samspel, mellan människor på olika nivåer i företaget, och att en integrering ger förutsättningar för att främja en större kundmedvetenhet.⁶⁰ För att värdefulla relationer ska kunna skapas, förutsätter det att personalen även kan lita på varandra, samt lita på företaget och dess ledning. Ledningen måste ge fysiskt och psykiskt stöd, för att personalen ska kunna agera på ett serviceinriktat sätt. Den stora utmaningen från ledningens sida är, att skapa motivation hos sina medarbetare till att agera deltidsmarknadsförare.⁶¹

Ledningen bör se intern marknadsföring som en pågående process, och inte bara som någon tillfällig kampanj utan anknytning till andra styrningsfaktorer. Även chefernas ledarstilar och ledningsmetoder måste stödja servicepersonalens uppgifter som deltidsmarknadsförare.⁶² Genom detta får alla individer på olika nivåer mer aktiva roller⁶³. För att den interna marknadsföringen ska bli framgångsrikt i ett företag, krävs det att programmen blir prioriterade. Motsägelsefulla program skapar inte bara förtroendekriser, utan även förvirring hos de anställda. För att nå framgång med de interna marknadsföringsprogrammen krävs också ett ständigt engagemang hos ledningen och inte bara när det passar, säger Davis (2001). När ledningen ständigt utövar en relationsorienterad interaktionsstil, behöver de mindre tid, för att trycka på meningen av programmen och marknadsföra dessa, då de anställda redan är djupt involverade i denna process.⁶⁴

⁵⁹ Ahmed & Rafiq (2003)

⁶⁰ Grönroos (2002:368)

⁶¹ Grönroos (2002:272)

⁶² Grönroos (2002:375)

⁶³ Grönroos (2002:371)

⁶⁴ Davis (2001)

En effektiv intern marknadsföring börjar med högsta ledningen, därefter kommer mellanchefer och arbetsledare, som måste acceptera sina roller i marknadsföringsprocessen samt leva upp till dessa roller. Först när detta sker, kan marknadsföringen mot stöd -och kontaktpersonal bli framgångsrik. Alltså beror till exempel butikspersonalens förmåga att agera deltidsmarknadsförare, mycket på hur ledningens stöd och uppmuntran ser ut.⁶⁵

Både Grönroos (2002), Davis (2001) och Barnes et al. (2004) ger förslag på, hur ett företag kan förbättra sin interna marknadsföring. Grönroos (2002) menar dock att någon fullständig lista inte bör ingå i den interna marknadsföringen. Han vill ändå poängtera några verksamheter som är viktiga för en framgångsrik intern marknadsföring. Några av de faktorer som nämns är bland annat utbildning, kommunikation och informationsstöd, stöd från ledningen och interna dialoger samt personalvård.⁶⁶ Flera av dessa områden poängteras även i övrig litteratur. Barnes et al. (2004) menar att utbildning i ledarskap bör utökas för till exempel mellanchefer. Personer på dessa befattningar bör uppmuntras att vidareutbilda sig både akademiskt och/eller yrkesförberedande.⁶⁷ Ett förslag kan vara att företaget ingår ett samarbete med en lokal affärsskola för att öka den interna kompetensen. Vissa företag som tex. Disney World och McDonalds har till och med sina egna ”universitet”, för att utbilda sin personal⁶⁸.

Även Gummesson (2000) menar att satsningar på en aktiv intern marknadsföring genom både utbildningar och andra innovativa metoder, motiverar personal att visa serviceanda och göra goda arbetsinsatser. Exempel på innovativa aktiviteter för att informera sina anställda finns bland annat från Karlshamns Oljefabrik. Man gav ut ett *Trivial Pursuit* spel till alla anställda, där 500 av de 2000 frågorna anknöt till Karlshamn och till företaget, för att på så sätt informera om förändringar i organisationen⁶⁹.

Davis (2001) poängterar att arbetet med intern marknadsföring, ska vara starkt integrerat med de olika taktikerna inom marknadsföring, eller de fyra P:na ur marknadsmixen (produkt, pris, plats och promotion). *Produkt* är de program, policys eller service som ska introduceras. *Pris* innebär vad kostnader blir för det interna programmet. *Plats* gäller var programmet ska lokaliseras, samt vem som ska ansvara för implementeringen av detta program. Till sist innebär *promotion* hur detta ska ”säljas” internt, genom reklam, marknadsföring och incitament. Det innebär även val av media, som intern marknadsöring ska kommuniceras genom. Ledningen väljer explicit eller

⁶⁵ Grönroos (2002:375)

⁶⁶ Grönroos (2002:376-381)

⁶⁷ Barnes et al. (2004)

⁶⁸ Gummesson (2002:216-217)

⁶⁹ Ibid

implicit inom dessa områden, när de utformar nya program för intern marknadsföring, bedömer resursbehov och tänker igenom implanteringsätt samt när de bestämmer när och hur det interna marknadsföringsprogrammet ska introduceras.⁷⁰

Barnes et al. (2004) menar att det grundläggande för en serviceorganisation är, att skapa en arbetsmiljö som motiverar de anställda till att vara kundfokuserade. För att detta ska uppnås måste det finnas lämpliga system, som belönar och motiverar de anställda till att skapa och arbeta mot att förbättra organisationens servicekvalité. Personalens belöningar bör förnyas och kopplas till företagets prestationer. Sådana aktioner kan skapa miljöer, där de anställda verkligen kan se resultatet av sitt arbete.⁷¹

Det gäller alltså att se sin personal som medarbetare och inte som underordnande, samt se det ur ett win-win perspektiv, där medarbetarna ges något i gengäld.⁷²

3.3.5 Kommunikation

En annan mycket avgörande faktor i den interna marknadsföringen är kommunikation.⁷³ Ledningens interaktionsstil, intern marknadsföringstaktik och medieval måste vara väl och nära integrerade, då motsägelsefullhet på dessa områden bidrar till att de anställda tappar förtroende för ledningen.⁷⁴ Om en organisations strategi, värderingar och vision inte kan kommuniceras till de anställda, riskerar man att de anställda får en osammanhängande bild av organisationen. De är heller inte kapabla till att visualisera någon strategisk riktning.⁷⁵

Den kraftfullaste inverkan är de ickeverbala agerandena, eftersom de visar på hur människor interagerar med varandra. Den problematik som ofta finns är att kommunikationen i många företag är en envägskommunikation.⁷⁶ Ineffektiv intern kommunikation kan bli förödande när företag försöker reparera en misslyckad affärsidé. Strategiska förändringar blir då ofta missförstådda och ignorerade.⁷⁷

Kommunikationen kan dock förbättras, genom att till exempel arrangera företagsseminarium, årliga konferenser och kontinuerliga möten mellan anställda och chef. Även bör mer tonvikt läggas på att skapa teamwork, både inom olika avdelningar och mellan avdelningar, för att skapa

⁷⁰ Davis (2001)

⁷¹ Barnes et al. (2004)

⁷² Grönroos (2002:366-367)

⁷³ Barnes (2004)

⁷⁴ Davis (2001)

⁷⁵ Barnes (2004)

⁷⁶ Davis (2001)

⁷⁷ Davis (2001)

en större gemenskap som stimulerar innovation och nya idéer.⁷⁸ Vidare menar Barnes et al. (2004) att en ökad gemenskap bidrar till att kunskap kan spridas i företaget, genom att anställda från olika avdelningar ses mer regelbundet under olika events.⁷⁹

Det är även viktigt att de anställda kan kommunicera med ledningen om sina behov och krav, samt åsikter om hur verksamheten ska förbättras. I kommunikationsaspekten är det centralt, att det inte bara blir en envägskommunikation, från ledningen till personalen. Det är även mycket viktigt, att ledningen också intresserar sig för vad till exempel de butiksanställda har för åsikter. Om det inte tas hänsyn till detta, finns risk att den information ledningen vill nå ut med, inte ha någon större effekt. Om inte personalen känner sig delaktiga, har de heller inte någon större motivation att ge en bra service gentemot de externa kunderna.⁸⁰ Genom att just tillhandahålla feedback, från sina anställda kan även hög personalomsättning minskas, vilket är ett stort problem inom många serviceföretag. Genom att lyssna till sina anställda och ta vara på idéer från personal på de lägre nivåerna i organisationen, ökar arbetsmoralen och personalomsättningen kan på så sätt minskas.⁸¹

3.3.5.1 Kommunikationsmetoder

Val av kommunikationsmedel är av stor vikt. Det säger dessutom mycket om hur relationen mellan ledningen och anställda är, menar Davis (2001). Valet av kommunikationsmedel påverkar även, vilket budskap som tas emot och hur det tolkas, vilket innebär att valet både kan utveckla eller försämra relationen mellan ledningen och de anställda.⁸² Opersonlig envägskommunikation såsom brev, företagstidningar, videoupptagningar och dagstidningar, saknar ofta trovärdighet i de anställdas ögon. Dessa typer av media kan dock vara användbara, när ledningen vill förmedla detaljerad information, samt där ledningen inte är intresserad av att få något gensvar från de anställda.⁸³

De mest trovärdiga sätten att kommunicera med sina anställda är ”öga mot öga”, vid till exempel diskussioner av problem, förmedling av känslig eller hemlig information samt ventilation av nya idéer. Detta är absolut nödvändigt för en organisation som vill skapa en framgångsrik intern marknadsföring. Kommunikationsmedel som till exempel intranät, telefon och e-mail är

⁷⁸ Barnes (2004)

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Grönroos (2002:269-271)

⁸¹ Barnes et al. (2004)

⁸² Davis (2001)

⁸³ Ibid

självlart mindre intima, men är mycket snabba, vilket är fördelaktigt. Våldigt många i företaget kan ta del av informationen individuellt. Val av media är också beroende på vilket budskap som ska förmedlas, eller vilka som ska nås av budskapet. Många företag och ledare, använder olika media för olika ändamål.⁸⁴

⁸⁴ Davis (2001)

3.4 Teoretisk syntes

I detta avsnitt kommer vi med hjälp av genomgången av teorier tidigare i kapitlet, att sammanfatta uppsatsens teoretiska plattform. Syftet med en teoretisk syntes är att vi på ett övergripande sätt sammanfattar vår teoretiska utgångspunkt och skapar ett teoretiskt språk eller en modell för att kunna hantera vårt empiriska material och sammanföra detta med tidigare forskning. De viktigaste begreppen i vårt språk är: *företagskultur*, *ledarskap*, *intern marknadsföring* samt samband mellan dessa. Utifrån detta kommer en figur utformas som sedan ligger till grund för analysen av det empiriska materialet.

Företagskultur kan som vi tidigare nämnt i avsnitt 3.1, svara på frågan varför människor i en organisation agerar på ett speciellt sätt. Begreppet företagskultur är abstrakt och som vi tidigare har nämnt, kan det förklaras på olika sätt, beroende på vilket teoretiskt perspektiv det ses ur. Vissa hävdar att kultur handlar om normer och värderingar, andra anser att det handlar om grundläggande antaganden, medan andra talar om verklighetsuppfattningar.⁸⁵ När det gäller forskning om vad som påverkar en kultur, främst i ett företag; är det alltid ledningen som nämns som den främsta faktorn.⁸⁶ För att ett en organisation ska kunna ha en gemensam kultur, måste den ha starka och synliga ledare som agerar vägvisare och kulturbärare. En företagskultur påverkas starkt av **ledarskapet** i organisationen, men ledarskapet påverkas i sin tur av den rådande kulturen. Det är alltså en ömsesidig påverkan mellan ledarskap och företagskultur. För att kunna sprida visioner, måste organisationen stå på en plattform av gemensamma värderingar och precis som framkommit i avsnitt 3.2, har ledaren en stor betydelse för värderings – och visionsspridning.

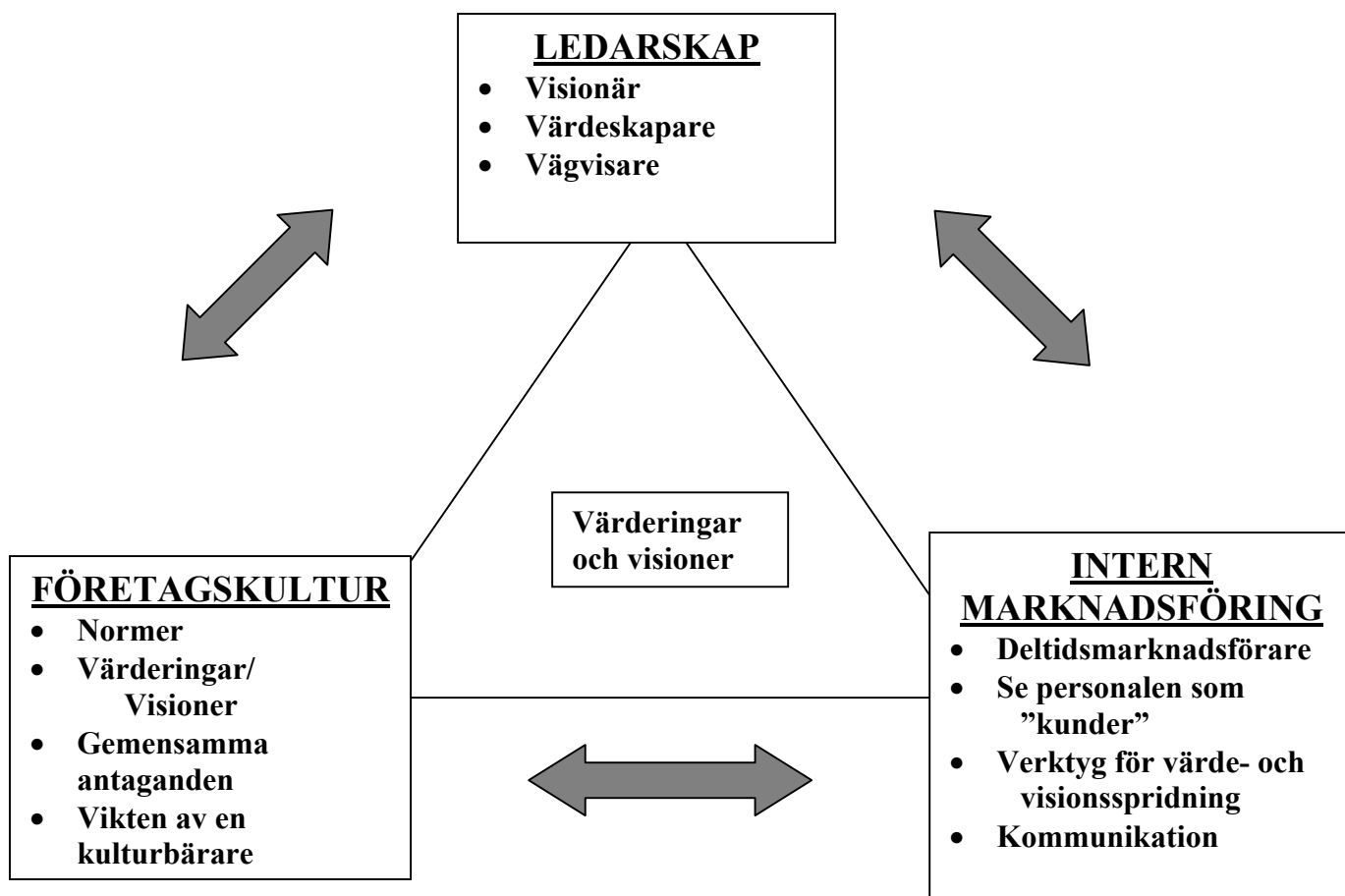
Även **intern marknadsföring** har en central roll i värderings – och visionsspridning. Grunden för intern marknadsföring är att se sin personal som kunder. För att personalen ska kunna hantera servicemötet på ett tillfredställande sätt och sprida företagets budskap, måste de rustas med information om företagets värderingar, produkter och tjänster. Det viktiga för ledningen är, att kunna motivera varför denna information är viktig, och de måste även se den interna marknadsföringen som en process som rör alla avdelningar inom en organisation. Genom intern marknadsföring ska personalen kunna agera deltidsmarknadsförare. Med andra ord menar vi att intern marknadsföring och ledarskap kan ses som verktyg för att sprida den egna kulturen. I

⁸⁵ Bang (1988:50)

⁸⁶ Bang (1988 84)

behandlingen av intern marknadsföring, i avsnitt 3.3, visade det sig att intern marknadsföring används som begrepp såväl inom relationsmarknadsföring, inom kommunikation, som vid diskussion av företagsledarens strategiska uppgifter.

Figur 3:1 sammanfattar de begrepp som är centrala i uppsatsen. Pilarna illustrerar hur de olika begreppen interagerar med varandra. Samtliga tre begrepp är viktiga att beakta när det gäller värderings- och visionsspridning, då alla påverkar varandra. Företagskulturen står för den värdegrund som finns i företaget, det är också på denna värdegrund som visionen skall byggas. Ett företags vision bygger ofta, och bör byggas, på de gemensamma antaganden, värderingar och normer som finns. Ledarens främsta uppgift är att vara värdeskapare och visionär. Genom sitt agerande visar han/hon i vilken riktning företaget ska sträva. Den interna marknadsföringen kan i sin tur ses som ett verktyg, som med hjälp av kommunikation sprider värderingar och visioner. Som pilarna i figur 3:1 visar sker det en ömsesidig påverkan mellan begreppen.



Figur 3:1 Teoretisk syntes

Kapitel 4

Empirisk undersökning

I detta kapitel kommer vår empiriska undersökning presenteras. Undersökningen har utförts vid företaget BergendahlsGruppen AB, där vi intervjuat personer från ledningsnivå till butiksnivå. Först kommer en allmän inblick ges för den aktuella bransch BergendahlsGruppen AB är verksamma inom. Därefter presenteras kortfattade bakgrundsfakta om företaget BergendahlsGruppen AB och dess tre koncept, AG's, CityGross och EKO-hallen, där vår empiriska undersökning skett. Slutligen kommer det insamlade intervjumaterialet att skildras.

4.1 Bakgrund för studieobjekt

4.1.1 Daglivarubranschen

Den svenska daglivarubranschen karaktäriseras av en situation med tre dominerande aktörer, ICA AB (ICA), Coop Sverige AB (Coop) samt Axfood. ICA är störst med en marknadsandel omkring 48 procent, följt av Coop med 22 procent. Därefter följer Axfood med cirka 18 procent medan BergendahlsGruppen AB står för runt 8 procent av marknaden.⁸⁷

Konkurrensintensiteten i den svenska daglivarubranschen kan sägas vara tämligen begränsad men håller dock på att förstärkas. En rapport från Konkurrensverket visar på en viss skärpning i konkurrensen de senaste åren, till följd av att internationella lågpriskedjor etablerar sig i Sverige.⁸⁸ Danska Netto och tyska Lidl, är kedjor som vinner marknadsandelar i Sverige och sätter press på de inhemska aktörerna. De tre stora aktörerna konkurrerar med varandra, och BergendahlsGruppen räknas som liten uppstickare. Enligt siffror från tidningen Market är dock ICA och BergendahlsGruppen de aktörer som ökar mest. Även Axfood visar bra siffror. För Coop går det däremot sämre, och företaget visar på miljardförluster för verksamhetsåret 2004/2005.⁸⁹

4.1.2 Bergendahls- Ett familjeföretag

Företaget är familjeägt av tredje och fjärde generationerna Bergendahl. Företaget startades 1922 av Michael Bergendahl och var från början ett renodlat grossistföretag med endast några få

⁸⁷ Årsredovisning Bergendahls 2004/2005.

⁸⁸ Konkurrensverkets rapport, 2004.

⁸⁹ Market, 2006-03-17 s. 18.

kunder. Bergendahlskoncernen består idag av fyra olika dotterbolag, där BergendahlsGruppen AB med verksamhet inom daglig- och specialvaror utgör kärnverksamheten. BergendahlsGruppen AB är ett dotterbolag till koncernen Bergendahl & Son AB. VD för koncernen är Spiros Mylonopoulos. Spiros är gift med Elisabeth Bergendahl – Mylonopoulos, som är barnbarn till företagets grundare Mikael Bergendahl. Koncernen består även av ett fastighetsbolag (Bergendahl & Son fastigheter) vilket har till uppgift att förvalta Bergendahls fastighetsbestånd. I koncernen ingår även modekedjan Glitter samt importbolaget East Import i Höör AB.⁹⁰ Dessa företag är lämnade utanför vår studie.

BergendahlsGruppen AB bedriver partihandel och detaljhandel genom egna dotterbolag (AG's, CityGross och EKO)samt genom samverkan med köpmannaägda butiker. Med ett fullständigt detaljhandelssortiment levererar BergendahlsGruppen AB varor dels till sina egna butiker och dels till runt 200 fristående butiker. Verksamheten är koncentrerad till södra Sverige, men man har även ägda butiker upp till Mälardalen. Under de senaste tio åren har BergendahlsGruppen expanderat med cirka 10-12 butiker. Dessa har i allmänhet inte nyöppnats av BergendahlsGruppen, utan består i grunden av en befintlig butik som man köpt upp.⁹¹

Under verksamhetsåret 2004/2005 hade koncernen en nettoomsättning på 6 miljarder, ett resultat på 92,3 MSEK samt 2166 anställda. Företaget ägs idag av familjen Bergendahl-Mylonopoulos. BergendahlsGruppens VD heter Peter Lund och han tillträdde den 1 september 2005.⁹²

4.1.2.1 AG's

Det finns 15 AG's-enheter, i huvudsak placerade i södra Sverige. Butikerna är ofta stora och erbjuder ett komplett sortiment av dagligvaror med tonvikt på färskvaror. AG's slogan ”*Skånsk Matglädje*” syftar på, att de försöker använda sig av närodlade produkter, vilket innebär korta fraktvägar.⁹³

4.1.2.2 City Gross

City Gross är stormarknader med en uttalad lågprisprofil och vänder sig till privatpersoner, men även till mindre näringsidkare såsom restauranger, gatukök och pizzerior. Eftersom City Gross handlar med stora volymer, finns förutsättningar att erbjuda bra priser på alla kända märkesvaror.

⁹⁰ Årsredovisning Bergendahls 2004/2005.

⁹¹ Intervju med informations- och personaldirektör vid BergendahlsGruppen AB 2006-03-23

⁹² Årsredovisning Bergendahls 2004/2005.

⁹³ www.bergendahls.se accessdatum 2006-04-13

För att uppnå ännu lägre priser köps även alternativa produkter av hög kvalitet in. City Gross i Hyllinge utanför Helsingborg startade 1993, och är Sveriges största dagligvarubutik med en omsättning på över 700 msek. För närvarande finns ytterligare fyra City Gross butiker. Dessa är belägna i Mantorp, Ytterby, Kungens Kurva i Stockholm samt på Rosengård i Malmö.⁹⁴

4.1.2.3 EKO

I mitten av 1970-talet togs Eko-hallen i Fjälkinge över. Idag finns tio EKO-enheter och expansionen kommer enligt BergendahlsGruppen att fortsätta. EKO är en stormarknad med i huvudsak specialvaror och endast en liten del dagligvaror. EKO-enheterna vänder sig både till privatpersoner samt yrkesmän.

4.1.2.4 Bergendahlsgruppens värderingar, vision och affärsidé

BergendahlsGruppens vision är, att vara ett expansivt familjeföretag inom detaljhandeln, som överträffar kundens förväntningar. Företaget har även några nyckelvärderingar de speciellt vill trycka på och dessa är:

- *Värde -kunden*
- *Entreprenörskap*
- *Lojalitet och respekt*
- *Mänsklighet i affärer*
- *Gemenskap*

BergendahlsGruppens affärsidé är att med nytänkande och lönsam tillväxt, utveckla och driva detaljhandel med daglig- och specialvaror samt konsumentnära tjänster.⁹⁵

4.2 Insamlat material

I följande avsnitt kommer information från våra intervjuer vid BergendahlsGruppen AB att redovisas. Resultatet är strukturerat enligt följande teman: *företagskultur, ledarskap inom BergendahlsGruppen och intern marknadsföring*. Vi kommer att redovisa vad de olika intervjuerna bidragit med, genom att dela in intervjuerna i tre olika nivåer. Dessa nivåer är butiksmedarbetare, butikschefer och ledningsnivå. Under *intern marknadsföring* har vi valt att

⁹⁴ www.bergendahls.se accessdatum 2006-04-13

⁹⁵ www.bergendahlsgruppen.se accessdatum 2006-04-13

dela in materialet under rubrikerna; BergendahlsGruppens medarbetarprojekt, utbildning samt kommunikation.

4.2.1 Företagskultur

Vid våra intervjutillfällen möttes vi varje gång, oavsett koncept eller nivå, av vänliga och trevliga människor. Både vid besök på huvudkontoret och ute i butikerna hälsade de flesta Bergendahlsanställda på oss. Även om det var relativt korta besök, så kände vi av den kultur som vi fick beskrivet för oss under intervjuerna. Jargongen mellan de anställda på huvudkontoret och bland anställda ute i butikerna upplevde vi ganska så lika. Stämningen var avslappnad och lättsam.

4.2.1.1 Butiksmedarbetarenivå

Samtliga tre butiksmedarbetare som intervjuades är väl insatta i koncernens struktur och organisation. Butiksmedarbetarna hävdar alla, att det är en fördel att arbeta i ett familjeägt företag. Samtliga familjemedlemmar i ägarfamiljen nämns vid sina förnamn och upplevs bidra till den kultur som finns.

//..men jag tror alla vet vilka Spiros och Elisabeth är...//

En butiksmedarbetare nämner också att känslan av att de högst upp tänker på dem längst ner, genom att ägarna hela tiden investerar vinsten i butikerna på nytt. Två av butiksmedarbetarna ansåg att de hade känslan av att alla inom BergendahlsGruppen är lika viktiga. En känsla av att allas åsikter välkomnas och att det är ”högt i tak” vid diskussioner.

Exempel på hur den öppna kulturen beskrivs är:

Det spelar ingen roll vilken position man har, man har bara olika ansvarsområden..//

Bergendahlsgruppens VD Peter Lund nämns som en synlig person som ofta handlar privat i de olika butikerna, och hans synlighet upplevs som bidragande till den öppenhet som finns inom BergendahlsGruppen. Dock upplever butiksmedarbetarna att den familjära känslan har minskat i takt med att företaget har expanderat. Tidigare fanns känslan av att alla kände alla, den känslan är idag inte lika stark.

Stämningen inom samtliga koncept upplevs som god. Alla de tre intervjuade butiksmedarbetarna har arbetat inom BergendahlsGruppen relativt länge, genomsnittet ligger på 7 år. Vi kan notera en viss gemenskap mellan de olika butikerna och koncepten, dock framkom det att en ökad gemenskap mellan koncepten var önskvärd.

4.2.1.2 Butikscheffsnivå

De tre butikscheferna vi intervjuat vittnar också om en stark familjär kultur i organisationen. Men även dessa personer nämner att BergendahlsGruppens expansion har påverkat företagskulturen. Expansionen har bidragit till att en del nya människor kommit in i organisationen. En butikschef beskriver detta på följande sätt:

*//...vi växer så det knakar och det betyder att det skjuts in
en massa nytt folk, som inte har Bergendahls andan, som vi
kallar den..//*

En annan butikschef nämner att företagskulturen har förändrats och blivit mer öppen sen Peter Lund tillträdde som VD 2005. Det poängterades av en intervjuperson att denna öppenhet inte alltid har varit given i företaget, och att ledarbytet haft stor del i detta. Frihet under ansvar bekräftar alla tre butikschefer, vara något som genomsyrar organisationen, främst genom VDn's ledarstil. Förut levererades fler givna svar till butikscheferna, idag är det upp till varje butikschef, att lösa de situationer de ställs inför.

En annan kulturell indikator som kan utläsas av intervjuerna är, att alla tre butikschefer anser det vara viktigt att det finns glädje i det dagliga arbetet. Även inställningen att, butikscheferna arbetar för ägarfamiljen, är något som två av butikscheferna poängterade.

*Vårt mål är ju att vi jobbar för ägarfamiljen... vårt mål är
att de ska tjäna mer pengar på att ha butiker än att sätta in
dem på banken...//*

Deras förklaring till denna inställning är kulturen, och att det alltid varit så. Detta har de inte heller reflekterat vidare över, utan det ses som en självklarhet. Ägarfamiljen är enligt två av butikscheferna synliga och en förebild för personalen. Enligt en av dessa butikschefer, styr ägarfamiljen till stor del personalen genom sitt agerande. Medan den tredje anser, att de inte alls är synliga och menar att denna synlighet och kultur inte är lika utbredd norrut, som i Skåne

regionen. Något som samtliga tre butikschefer ansåg, var att Bergendahlsandan är svårare att upprätthålla vid pressade tillfällen och svåra tider. Exempel på detta är vid större förändringar eller konflikter. Vidare menar samtliga butikschefer, att de finns en god stämning i deras butik och att team-känslan är stark.

Angående företagets värderingar så anser en butikchef, att de är upp till varje ny medarbetare att ta till sig dessa på rätt sätt och beskriver detta på följande sätt:

//...det beror lite på en själv, antingen är man mottaglig eller så är man inte det. Men jag tror att vi är ganska bra på att ta emot alla nya och få dem att känns sig välkomna.

4.2.1.3 Ledningsnivå

De två intervjupersonerna på ledningsnivå som intervjuats har olika roller. Den ena sitter placerad i Hässleholm och styr verksamheten därifrån, medan den andra personen har kontor i Hässleholm, men befinner sig mycket ute i butikerna landet runt. Dessa två personer beskriver hur BergendahlsGruppen i dagsläget växer och expanderar. Funderingar kring hur företagskulturen ska bibehållas och arbetas med, vid fortsatt expansion, finns hos dessa personer. Även på ledningsnivå känner de av växtvärken och beskriver till exempel detta med följande citat:

Många upplever nog att vi växt så mycket att man inte känner igen sig...//...vi har gått från det här lilla företaget där ägarna egentligen kände alla...//

En av personerna på ledningsnivå beskriver den geografiska skillnaden, när det gäller känslan av tillhörighet och kultur. De butiker som är lokaliserade nära Hässleholm och huvudkontoret, har en större kulturell gemenskap, än de butiker som befinner sig längre norrut. Den här intervjupersonen nämner, liksom butikscheferna gör, att det finns en svårighet att upprätthålla företagskulturen i svåra tider, och nämner att det skett en del uppsägningar på senare tid.

Vidare menar intervjupersonen att detta påverkar både personalens prestationer och gemenskap. Något som också framkom under intervjuerna med personerna på ledningsnivå, är att vid rekryteringar till högre positioner, prioriteras främst personer internt. Cirka 80 procent av rekryteringen sker internt inom BergendahlsGruppen. Informations- och personaldirektören berättade även, att det idag finns två butikschefer, som tidigare arbetat på huvudkontoret. Detta

är dock en ovanlig väg att gå inom företaget. Den vanligaste karriärvägen är från butik till huvudkontor.

4.2.2 Ledarskap inom BergendahlsGruppen

4.2.2.1 Butiksmedarbetarnivå

Butiksmedarbetarna beskriver en atmosfär, där de har mycket frihet under ansvar, vilket medarbetarna anser bero på butikschefernas ledarstilar. Samtliga tre intervjupersoner på denna nivå, upplever att det råder en öppen dialog mellan dem och chefen. Deras åsikter och idéer tas ofta tillvara, och detta upplevs som en motivationsfaktor. Samtliga upplever att cheferna är angelägna om att uppdatera sina medarbetare om vad som händer i organisationen, men att det många gånger även är upp till den enskilde anställda, att söka information. Butiksmedarbetarna anser att informationen om vad som skett på olika möten, finns tillgänglig om man intresserad. Samtliga butiksmedarbetare vittnar om att deras närmaste chefer är synliga och att de har en bra relation med dessa. En intervjuperson beskriver detta på följande sätt:

Närheten till chefen är väldigt tät här, till skillnad från X, där jag var tidigare, där satt chefen på ett kontor och jag såg inte honom någon gång under de sex månader jag jobbade där. Men här kan man sitta och ta en fika med butikschefen och på hur många ställen är det så?

En annan av butiksmedarbetarna beskriver sin chef som omtänksam och mån om sin personal.

4.2.2.2 Butikschefsnivå

Vid intervjuerna med butikscheferna talade de dels om sin egen ledarskapstil, och även hur de ser på BergendahlsGruppens ledning.

Samtliga tre butikschefer upplever att de har stor frihet, men under ansvar. Det som sätter gränser är till exempel investeringar, där beslut måste tas på högre nivå. För samtliga gäller att de deltar på ett gemensamt möte, cirka var sjätte vecka. På dessa möten är butikschefer från alla koncept närvarande, och även personer från ledningen. Här diskuteras nya förslag och förändringar som är på gång.

Två av butikscheferna vittnar om betydelsen av en bra ledare i organisationen. VD Peter Lund upplevs som mycket engagerad, karismatisk och även väldigt synlig. Som redan nämnts ovan besöker VD ofta butikerna i Helsingborgsområdet, då han är bosatt där. En av butikscheferna beskriver VD på följande sätt:

//... han är väldigt noga med att se människor, han hälsar på alla oavsett om det är en kassörska eller inte...//

Butikscheferna menar att det är viktigt, att de själva är ute i butiken och tar tag i saker genom att vara synliga. Något som två av dem upplever som frustrerande är, att de har väldigt mycket pappersarbete att göra, när de egentligen vill vara ute i butiken. De anser även att den bästa kommunikationen med medarbetarna, sker ute på golvet. Gemensamt för samtliga butikschefer är, att de till stor del anser det vara upp till dem att motivera sin personal genom sitt agerande och sin ledarstil. En av butikscheferna berättar också om hur det var att vara ny som butikschef, och att det tog tid att bli accepterad av sin personal. Intervjupersonen pratar om, att det i början var svårt för personalen att ta till sig butikschefens ledarstil, men att detta har blivit bättre med tiden.

Butikscheferna talar även om ett mänskligt ledarskap i organisationen, där det är tillåtet att göra fel. Detta gäller både deras egna ledarstilar och ledningen för BergendahlsGruppen.

Två av butikscheferna anser att ägarfamiljen, och då främst Spirors, står för mycket av värderings- och visionsskapandet. Meningar om hur väl de blir informerade om värderingar och visioner, skiljer sig mellan butikscheferna. En av dem upplever att detta med visioner och värderingar ibland glöms bort, i diskussioner kring mer praktiska saker. Medan en annan anser att detta inte är något som deras närmste chefer pratar nämnvärt om.

//...det ligger högre upp.. det tar inte mina närmaste chefer upp så mycket. Det ligger mer på Peter Lund och ännu högre upp, på Spiros som är koncern VD...//

4.2.2.3 Ledningsnivå

Personen på ledningsnivå, med huvuduppgifter på huvudkontoret, menar att det kan finnas problem med det fysiska avståndet mellan centralnivå och butik, speciellt på hans nivå. Han

menar vidare att BergendahlsGruppen har många synliga ledare. De som sitter centralt är inte så synliga, men att ambitionen att vara ute i butikerna finns, men att tiden inte räcker till.

Jag har ambitionen att jobba en dag om året i butik och det har jag gjort, men det är för lite.

Den andra intervjupersonen från ledningsnivå anser det vara viktigt, att befinna sig ute i butiken. Detta leder till att man kan se hur personalen mår. Samtidigt menar han att det kan göra mer skada än nytta, att ledningen bara dyker upp ute i butikerna en gång om året. Dock påpekar han, att om det händer mer frekvent, så tror han det kan bidra till ett ökat engagemang hos personalen. Han anser även att det är viktigt att lösa problem på plats, och att detta inte är något man kan göra från sitt kontor i Hässleholm. Han menar också, att en synlig ledare skapar trygghet hos personalen.

Vid frågor om värderings- och visionsspridning inom BergendahlsGruppen har dessa två personer lite olika uppfattningar. Den ena hoppas, att värderingarna finns inbakade i de dagliga rutinerna, och att det är något som butikscheferna måste rustas med.

Den andra personen, som har ett mer operativt arbete, anser följande om värdering- och visionsspridning:

Hittills måste jag säga att det mest varit på papper och inte förankrat alls. Går vi ner på anställds nivå är det inte alls förankrat. Om man skulle gå ut i butikerna och fråga vad arbetsgivaren förväntar sig av dig, så kommer du tyvärr få ansiktsuttryck som fågelholkar.

Samma person menar, att detta ligger mycket i rekrytering av personal. Alldeles för lite tid läggs på rekrytering i dagsläget. Han menar vidare att det är viktigt, att chefen talar om för personalen, varför de gör vissa saker osv. Värderingar och visioner måste introduceras redan från början. Görs det inte då, är det svårt att ta igen senare. Detta ställer höga krav på ledarskapet, och speciellt butikscheferna. Den frihet som finns bland butikscheferna, kan ibland resultera i problem, att skapa en grupp som går åt samma håll.

4.2.3 Intern marknadsföring

4.2.3.1 Bergendahlsgruppens medarbetarsatsning

Vid kontakt med personal- och informationsdirektören vid BergendahlsGruppen AB, framkom det att ledningen för företaget, för tillfället arbetar med en medarbetarsatsning. Under intervjun fick vi, både muntligt och skriftligt, ta del av vad denna satsning kommer att innebära. Företaget växer och detta ser ledningen vara en anledning att satsa på företagets interna relationer, för att ytterligare stärka sin konkurrenskraft. Detta ska göras genom ett så kallat medarbetarprojekt. Detta kan ses som ett sorts internt marknadsföringsprogram. Vad detta program innebär, och hur ledningen för BergendahlsGruppen har lagt upp detta, presenteras nedan.

Bergendahlsgruppens ledning har arbetat fram ett medarbetarprojekt som ska genomföras under våren och hösten 2006. Målet med medarbetarprojektet är att:

- *Öka gemenskapen*
- *Göra ledningen synlig för alla medarbetare*
- *Ge ökad kunskap kring Bergendahlsgruppens mål och planer för de närmaste åren*
- *Öka kunskapen kring butiksekonomi, service, svinn/säkerhet och lönsamhet.*

Ledningen har utformat ett antal punkter i en personalpolicy, de vill förmedla till medarbetarna genom projektet. Några medel för hur projektet ska genomföras, har tagits fram. Följande aktiviteter har planerats in:

Under våren 2006 kommer personer ur ledningen två och två, att åka på en ”roadshow” till samtliga butiker, där en prestation av organisationen och affärsplanen ska genomföras. Under denna ”roadshow” ska också information och utbildningsmaterial kring butiksekonomi, svinn/säkerhet och service delas ut. Ledningsgruppen har även planer på, att utforma någon slags skrift, eller liknande som ska handla om vad det innebär att vara medarbetare inom Bergendahlsgruppen. Företagsledningen planerar även, att själva praktisera två gånger ute i butikerna under hösten 2006.

Tanken med projektet är, att varje butik ska arbeta med tre faktorer som ska höja Bergendahlsgruppens konkurrenskraft och gemenskap. Dessa faktorer är:

- *Förbättrat resultat baserat på försäljning – mäts via resultaträkningen i förhållande till föregående år.*
- *Nöjda medarbetare – mäts genom medarbetarundersökningar*
- *Nöjda kunder- mäts genom praktikdagar och ”mystery shoppers”*

Genom att varje butik arbetar med dessa tre faktorer ska till slut en vinnande butik utses, vars personal kommer att belönas med studieresor och personalvårdspengar. Priset kommer delas ut vid en kickoff under 2007.⁹⁶

Projektet har i skrivande stund inte kommit så långt i processen, och därför är ännu inte medarbetarna informerade om detta, vilket har gjort att frågor kring detta inte ställts till medarbetarna under våra intervjuer.

4.2.3.1.1 Ledningsnivå

Enligt intervjupersonen i Hässleholm, vill ledningen att butikscheferna ska vara involverade i medarbetarprojektet för att skapa ett engagemang hos samtliga. Han ser dock en risk med att ledningen åker ut i butikerna:

//...risken med att ledningen ger sig ut och pratar är ju att man rundar butikschefen, att de inte är med i matchen och det är inte meningen, utan det måste skapa ett engagemang i butikerna och hos butikscheferna...//.

Intervjupersonen menar vidare, att ledningen inte riktigt vet vid intervjutillfället, hur de ska arbeta för att projektet inte enbart ska bli ett projekt, utan något långsiktigt. Intervjupersonen med operativt arbete menar att projektet är en välbehövlig satsning, men att det finns en risk att det blir projektform och inte en rutin i den dagliga driften.

Jag hoppas det blir effekter, men jag är rädd att det blir lite mycket kuriosa, det personalen vill är att se mer av ledningen i butiken, det hjälper inte bara med en föreläsning utan uppföljningen är också viktig.

4.2.3.1.2 Butikschefsnivå

Frågor hur butikscheferna ser på det kommande medarbetarprojektet har också ställts. En av butikscheferna är inte alls insatt i projektet, och anser inte heller det vara nödvändigt för honom, att vara delaktig i utformningen. De två andra butikscheferna verkar dock mer insatta i projektet och anser detta vara viktigt för att ena styrkorna och sätta upp gemensamma riktlinjer. Båda två

⁹⁶ Intervju med BergendahlsGruppens informations- och personaldirektör samt skriftligt material

tycker, att deras åsikter kring projektet tagits tillvara. De hoppas att motivationen och gemenskapen ska öka bland personalen.

4.2.3.2 Utbildning

Eftersom utbildning är en central del i den interna marknadsföringen har vi valt att ge detta en egen rubrik. Ytterligare en anledning till detta är, att under våra intervjuer har ämnet utbildning haft stort fokus. Inom BergendahlsGruppen anordnas butikschefsutbildningar kontinuerligt. Även specifika avdelningsutbildningar ges, som till exempel för frukt och grönt, kött och chark. Samtliga intervjupersoner oavsett nivå menar, att utvecklingsmöjligheterna är goda inom BergendahlsGruppen. Det gäller bara att visa att man vill och är ambitiös, så ges tillfällena.

Möjligheterna finns, men det gäller också att vara öppen och fråga, ligga i och ta reda på lite grann. (butiksmedarbetare)

På medarbetarnivå påpekar samtliga att fler utbildningar skulle vara önskvärda. Det handlar om utbildningar i service, ekonomi och produkter.

På butikschefsnivå går meningarna isär om vilka utbildningar som bör prioriteras. En butikschef anser att kassapersonalen bör ges mer utbildning, då de har mest interaktion med kunden.

Är potatisen slut när du är och handlar och du dessutom kommer till mjölken och den också är slut blir du irriterad, får du då ett bra bemötande av kassapersonalen har du snabbt glömt och tycker att den här butiken är väldigt bra, och då har alla misstag överslätats som vi gjort inne i butiken. Misstag gör alla, vi är inte mer än människor, men därför är detta den viktigaste resursen, ansiktet utåt mot kunden.

Den här butikschefen menar vidare att detta är en viktig personalgrupp att motivera och anser att någon typ av motivationsutbildning skulle passa bäst för kassörskorna.

En annan butikschef anser inte alls att kassörskorna har lika stor roll och beskriver detta på följande sätt:

//... och de som sitter i kassan är egentligen bara där för att skyffla igenom varor. Klagomål och byten som kommer, skickas till servicedisken..//

Den tredje butikschefen anser att en butiksekonomisk utbildning skulle vara önskvärd:

//..det behövs mer utbildning, och jag har önskat det också, en grundläggande utbildning i butiksekonomi där man trummar på enkel ekonomi, inte för att kunna räkna på det, men för att förstå hur många fler liter mjölk som vi måste sälja om en går sönder, till exempel ...//

På ledningsnivå anser båda intervjupersonerna att det är viktigt att höja statusen på butiksyirket generellt, och då främst kassayrket. Hur detta ska göras, anser den person med operativt ansvar, är genom lönesättning och höjd kunskap. Personen menar vidare att kassan idag, är en plats där personer som inte passar på någon annan avdelning får sitta, och detta måste det bli ändring på.

4.2.3.3 Kommunikation inom BergendahlsGruppen

Generellt för samtliga butiker vi besökt är, att regelbundna möten för butiksmedarbetare med något ansvarområde äger rum. I mindre butiker sker möten med hela personalen samtidigt. I större butiker hålls även möten med ledningsgruppen för butiken. Detta är något som både butiksmedarbetare och butikschefer berättar om.

Vid intervjuer med butiksmedarbetarna ställdes frågor kring, hur väl kommunikationen fungerar på deras arbetsplats. Samtliga intervjupersoner anser att kommunikationen fungerar väl, och de möten som hålls är tillfredställande. Protokoll från de olika mötena sätts in i pärmar så att alla har tillgång till dem i efterhand. Två av medarbetarna berättar även, om en intern tidning som ges ut med jämna mellanrum, där information om BergendahlsGruppen finns att läsa. En av medarbetarna informerar oss även om att det årligen arrangeras något, som kallas Bergendahlsmässan. Även fester arrangerats när Bergendahls har fyllt 75 samt 80 år.

Butikscheferna har även de fått frågor, kring hur kommunikation fungerar. Som vi tidigare nämnt hålls möten cirka var sjätte vecka, där samtliga butikschefer för BergendahlsGruppens olika koncept möts. Vi dessa möten närvarar även personer från ledningen.

En av butikscheferna talar om dessa möten på följande sätt:

//...till exempel i morgon har vi ett 2 dagars möte och då har vi kvällen på oss också, och då kommer mycket upp, som gemensamma problem...så sådana tillfällen är väldigt bra. Det är ju butikschefer från olika koncept, men jag pratar mest med dem från mitt koncept.

Övrig information tillhandahålls genom e-mail och månadsbrev. En av butikscheferna anser följande om det stora informationsflödet via e-mail:

//...ibland är det saker de skickar ut som man känner att så skulle de inte gjort, det här skulle ha diskuterats... det är lite på detaljnivå, varugrupper med mera, sånt som kanske inte ledningen skickar ut, utan andra delar av kontoret i Hässleholm skickar ut, som kanske borde diskuteras. Från ledningen måste vissa saker vara envägskommunikation, man kan inte hålla på och älta allt.

Det alla butikschefer är överens om är att kommunikationen mellan dem och ledningen fungerar relativt bra, men att den alltid kan bli bättre.

En annan butikschef poängterar att det är viktigt att följa upp den information som han själv ger till sina medarbetare.

När det gäller att ta tillvara på personalens idéer och förslag anser butiksmedarbetarna att detta görs på ett tillfredställande sätt av deras närmaste chefer.

Alla idéer tas emot, men det är inte alltid de passar.

Butikscheferna anser, att de själva är bra på att lyssna på sina anställdas idéer och nya förslag. När det gäller deras egna idéer, som de framför till ledningen eller sina närmaste chefer, går meningarna något isär. En av butikscheferna svarar följande på frågan om hur hans idéer och förslag tas emot:

Ja det är både och. Det är vissa detaljer som man tycker inte borde kosta så mycket, och så tycker de inte det är så viktigt, så faller det bort. Men nämner jag det tre, fyra gånger så går det i regel igenom.

En annan butikschef anser att dennes idéer tas emot, men vittnar också om en något seg struktur, där det ibland tar lång tid att få igenom sina förslag. Den tredje butikschefen anser att dennes frihet gör, att många av förändringarna kan göras utan ledningens samtycke. Större förändringar bör givetvis tas upp med ledningen, men att detta inte är något problem.

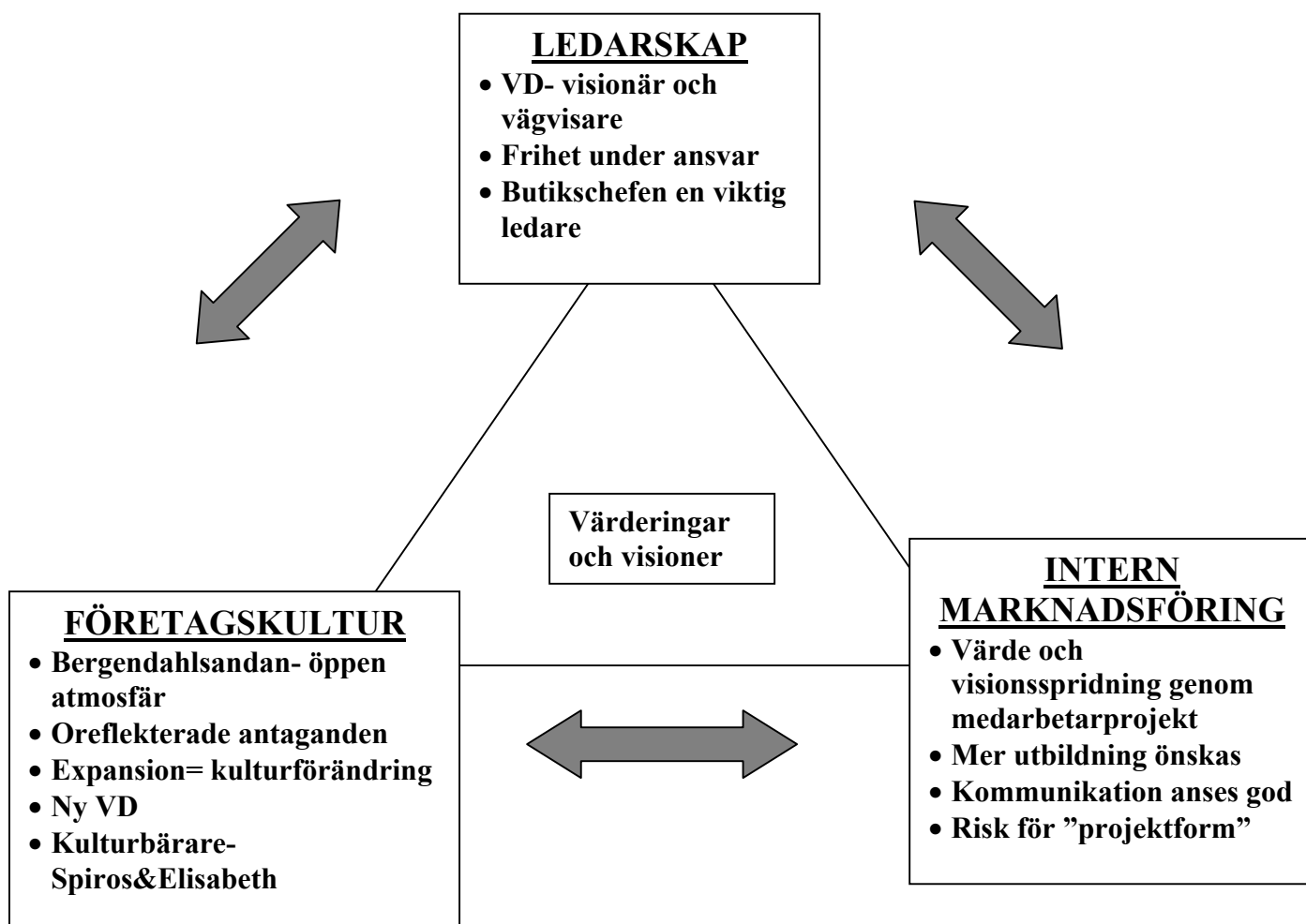
Den person från ledningen som har ett operativt, arbete anser att BergendahlsGruppen måste bli betydligt bättre på att ta tillvara på personalens idéer och förslag. Han beskriver detta på följande sätt.:

Jag tror att vi har mycket kvar att lära genom att ge de anställda mer inflytande. Vi borde fråga dem mer, för det är egentligen de som jobbar som är experter.

Han menar vidare att om detta gjordes skulle effektiviteten öka i organisationen med 20 procent. Men i regel anser han att informationsflödet fungerar väl inom BergendahlsGruppen, då beslutsvägarna är relativt korta.

4.2.4 Sammanfattning av empirisk undersökning

För att förtydliga den empiriska undersökningen presenteras nedan liknande figur som i 3:1, men där nyckelord har bytts ut till punkter, specifika för BergendahlsGruppen. Figur 4:1 innehåller de nyckelord som vi har kunnat identifiera i den empiriska undersökningen och dessa kommer sedan att jämföras med figur 3:1 i kapitel 3, samt ligga till grund för den analys som presenteras i kapitel 5.



Figur 4:1 Sammanfattning av empirisk undersökning

Kapitel 5

Analys och diskussion

I detta kapitel analyserar vi de empiriska resultaten med hjälp av de teoretiska redskap som tidigare redovisas. Främst kommer vi använda figurerna 3:1 och 4:1, som tidigare presenterats. För att läsaren lätt ska kunna följa vårt resonemang, har vi valt att dela in analysen i de tre huvudbegrepp: företagskultur, ledarskap och intern marknadsföring.

Syftet med denna uppsats är att studera och undersöka hur en gemensam värdegrund kan bli en del av företagskulturen. Figurerna 3:1 och 4.1 sammanfattar det viktigaste i vår studie och dessa två kommer främst att ligga till grund för den analys som nedan redovisas.

5.1 Företagskultur

FÖRETAGSKULTUR

Figur 5:1

<ul style="list-style-type: none">• Normer• Värderingar/ Visioner• Grundläggande antagande• Vikten av en kulturbärare	<ul style="list-style-type: none">• Bergendahlsandan• Oreflekterade antaganden• Expansion= kulturförändring• Ny VD• Kulturbärare- Spiros&Elisabeth
--	--

Figur 5:1 är tagen ur figurerna 3:1 och figur 4:1 och visar på de nyckelord vi anser viktiga för företagskultur. Den vänstra rutan utgör de teoretiska nyckelorden och den högra rutan utgör de nyckelord vilka är hämtade ur den empiriska undersökningen. Det är kring dessa nyckelord som vår analys kommer att kretsa.

5.1.1 Kulturen inom BergendahlsGruppen

Kultur är något, som redan konstaterats, ganska svårdefinierbart. Som figur 5:1 visar kan företagskultur handla om grundläggande antaganden och dessa är svåra att urskilja för den enskilde företagsmedlemmen. Att BergendahlsGruppen har en speciell kultur är något vi redan vid vårt besök i Hässleholm fick uppleva. Vi fick vid våra besök i stort sett samma vänliga och öppna bemötande vart vi än kom. Denna öppenhet talade även samtliga av våra informanter om, och skildrade den med ord som ”högt i tak” och ”god stämning”. Detta vittnar om att samma

öppenhet finns på samtliga besöksplatser och denna öppenhet kan tyda på en gemensam företagskultur inom BergendahlsGruppen. Det var inte bara öppenheten som vittnade om en speciell kultur, utan också sättet intervjupersonerna resonerande under intervjuerna. Vi fann en hel del grundläggande antaganden under våra intervjuer. Detta var en realitet som var så naturlig för personalen, att de i stort sett inte reflekterade över denna. En av intervjupersonerna talade om det självklara, att först och främst arbeta för ägarfamiljen. Detta bekräftar den teori som beskriver de grundläggande antagandena som något oreflekterat.

Att inte vara medveten om kulturens grundläggande antaganden kan som vi tidigare nämnt, vara riskabelt. Att känna till hur personalen tänker, skulle kunna bidra till att ett eventuellt gap mellan ledning och personal blir mindre. Det är alltså inte de grundläggande antaganden i sig som kan vara problem, utan att inte ha kännedom kring dem. Personalen är, inte minst för BergendahlsGruppen, en av de viktigaste resurserna i ett serviceföretag. Att förstå denna resurs innebär en klar konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. Att förstå den egna personalen kan också innebära en fördel när företaget skall implementera någon form av förändring. BergendahlsGruppen är mitt i en tid där förändringar är vardag, och detta ser vi inte minst i den omfattande expansionsfas de befinner sig i. Hur dess förändringar förs ut är avgörande för resultatet.

5.1.2 Förändringar i företagets kultur

Värderingarna i organisationen upplevdes av oss som aningen mer synliga. Värderingarna är något som det talas om i organisationen och de finns även nedskrivna, till skillnad från de grundläggande antagandena, som mer är något självklart och oreflekterat.

Vi kunde även skymta en hel del självklarheter i, att värderingar och dylikt inte ifrågasattes. När nya medlemmar kommer in i organisationen, antas de vara mottagliga för den kultur (Bergendahlsandan) som finns. Det är upp till dem att själva anpassa sig, och inte tvärt om. Detta kan till viss del vara positivt, då en organisation genom ett sådant beteende får en stark och gemensam kultur. Men det kan också leda till att företaget blir sämre rustat för de förändringar som sker i omvärlden.

Vad vi menar är att om ett företag endast ser ett sätt att tänka som det riktiga, kan det bli svårt att skapa en förändringsbenägenhet och en kreativitet som behövs, när sämre tider råder för företaget. Det bör råda en balans mellan de normer som finns och en öppenhet för andra sätt att tänka. Detta är något som skulle kunna vara en fara för BergendahlsGruppen, även om deras

kultur i de flesta lägen är en styrka för dem. Dock kan detta även innebära en svaghet när branschen står inför förändringar och åtgärder måste vidtas.

Dagligvaruhandeln befinner sig, precis som konstaterats, i ett läge där det råder ökad konkurrens, behovet att snabbt agera vid eventuella förändringar är stora. Sega strukturer i ett företag kan till viss del innebära att nödvändiga åtgärder implementeras för sent. Sega strukturer skulle i BergendahlsGruppens fall kunna vara de normer, värderingar och gemensamma antaganden som finns. Dessa normer och värderingar kan vara antaganden som ”så här har vi alltid gjort”. Blir dessa antaganden för starka kan dessa utgöra en ”bromskloss” vid förändringsarbete. Å andra sidan kan en stark företagskultur även innebära att BergendahlsGruppens medarbetare är beredda att göra insatser för det totala bästa. Frågan är hur lätt det är att finna den balans mellan en stark gemenskap i form av en företagskultur och ett öppet sinne för förändringar?

Precis som konstaterat i avsnitt 3.1.3, är det viktigt att en företagskultur förändras med omvärlden. Samtidigt kan kulturen, enligt Bang (1988), förändras genom att nya människor kommer in och för med sig externa normer och värderingar. Dessa två perspektiv kan ses i motsats till varandra. Om det med jämna mellanrum kommer in nya människor i organisationen, så borde kulturen fortfarande kunna vara stark men samtidigt klara av att möta de förändringarna som sker i företagets omvärld.

När det gäller BergendahlsGruppen rekryterar de gärna internt, cirka 80 procent. Detta är något som enligt våra intervjupersoner kan vara motiverande, då detta ger alla samma möjlighet att avancera. Men ur ett företagskulturellt perspektiv kan det tolkas som ett sätt att bevara den rådande kulturen och ett sätt att skapa ledare med delade normer och värderingar. Detta kan precis som konstaterats innebära både för och nackdelar. Rekrytera internt kan bidra till, att företagskulturen kan växa sig stark, samt att motivationen hos organisationsmedlemmarna ökar. Men det kan också leda till, att organisationen blir sämre rustad för förändring. När det gäller BergendahlsGruppen ser vi tendenser till, att denna interna rekrytering inte räcker till, då de i dagsläget expanderar kraftigt och extern rekrytering behövs. Frågan är då hur stark BergendahlsGruppens företagskultur är, och hur väl den klarar av dessa förändringar.

5.1.3 Det fysiska avståndets påverkan på företagskulturen

Vi har även under våra intervjuer sett en tendens till att den geografiska spridningen av butiker har en viss inverkan på BergendahlsGruppens företagskultur. Våra intervjuer genomfördes endast i butiker i Helsingborgsområdet. Den starka gemenskap som framkommit kan ha sin orsak

i den geografiska närheten till Hässleholm och även att flertalet av personer i ledningen bor och även handlar privat i Helsingborg. Frågan är hur stark BergendahlsGruppens företagskultur och den omnämnda Bergendahlsandan är i de nordligare delarna av landet?

Enligt teorin så finns det en risk med geografiskt utspridda enheter och denna är främst att det kan bildas subkulturer inom företaget. Dessa subkulturer kan i värsta fall börja arbeta mot varandra. På så sätt bildas det en intern stridighet inom företaget. Enligt våra intervjupersoner finns det en önskan om en ökad gemenskap mellan koncepten och det finns idag en viss tendens till att varje koncept, eller varje butik, har sin egen kultur. Om detta skulle innebära något negativt för företaget är inget som har framkommit i våra intervjuer oavsett nivå. Frågor som vi ställt oss under arbetets gång är huruvida BergendahlsGruppen och dess företagskultur skulle påverkas av att de egna butikerna slogs samman med ett gemensamt namn, som till exempel CityGross, CityGross- Kompakt (AG's), Citygross- Special (EKO-hallen)? Kan detta i så fall bidra till att bevara den företags kultur som finns, även vid en fortsatt expansion?

5.1.4 Ledarens betydelse för företagskulturen

Precis som teorin åsyftar i avsnitt 5.1.4, framkom det ganska tydligt i våra intervjuer att ledaren har en avgörande roll i den kulturella processen. Enligt intervjupersonerna märktes en stor skillnad när VD Peter Lund tillträdde. Skillnaden som beskrevs var främst en ökad öppenhet inom BergendahlsGruppen. Detta skulle kunna visa på att ledaren har ett stort inflytande på organisationen och dess kultur.

Även Spiros och Elisabeth (ägarna) nämndes av många som två självklara personer, som med sitt agerande visar vägen för de anställda. Dessa två personer kan beskrivas lite som företagets stomme och kulturbärare. Deras betydelse för Bergendahls kan ha samma symboliska värde som Ingvar Kamprad har för IKEA. Om företaget beskrivs som en familj så är Spiros och Elisabeth föräldrarna i familjen. Deras agerande får stora konsekvenser för övriga medlemmars agerande. Dock var uppfattningen om deras synlighet något skiftande. Orsak till detta skulle kunna vara den geografiska spridningen av butikerna, vilket också antydde under våra intervjuer.

Under de gjorda intervjuerna framkom det, att det finns en ambition från ledningens sida att vara ute i butik minst en gång om året. Då synlighet är viktigt, kan detta vara ett bra sätt att öka engagemanget hos personalen. Vi tror även, att fler besök i butiken kan leda till en större förståelse mellan butiks- och ledningsnivå, vilket kan leda till att bättre beslut tas. Dessutom tror vi att en mer synlig ledning kan bidra till att det eventuella gap som kan finnas, mellan vad

ledningen vill göra och tror sker, och det som verkligen sker, blir mindre. För att skapa en kreativ spänning, är det ett måste att ledningen ser verkligheten. Detta har vi i vår undersökning sett klara briser i, då vi fått bekräftat att ledningen många gånger inte ser hur verkligheten i butiken ter sig. Men frågan är om ledningens närvaro i butiken bör vara betydligt mer frekvent än en gång om året för att det ska ge effekt?

5.2 Ledarskap i BergendahlsGruppen

LEDARSKAP

<ul style="list-style-type: none">• Visionär• Värdeskapare• Vägvisare	<ul style="list-style-type: none">• VD- visionär och vägvisare• Frihet under ansvar• Butikschefen en viktig ledare
---	--

Figur 5:2

Figur 5:2 är tagen ur figurerna 3:1 och figur 4:1, och visar på de nyckelord vi anser viktiga för ledarskap. Den vänstra rutan utgör teoretiska nyckelord, och den högra rutan utgör de nyckelord vilka är hämtade ur den empiriska undersökningen. Det är kring dessa nyckelord som vår analys kommer att kretsa.

Vi har i vårt empiriska material kunnat utläsa att det inom BergendahlsGruppen finns ett flertal ledare. Den ledare som har störst inflyttande på butikspersonalen är av naturliga skäl butikschefen. Detta gör butikscheferna till en av de viktigaste nyckelpersonerna när, det kommer till värderings- och visionsspridning. Precis som teorin menar är det inte alltid en chef är en ledare. När det gäller värderings- och visionsspridning är det främst en ledares uppgift, inte en chef.

För BergendahlsGruppen är det därför viktigt att deras chefer även uppfattas som ledare av sin personal, för att värderings- och visionsspridningen skall bli framgångsrik. Som vi tidigare har diskuterat, framstår Peter Lund som en uppskattad ledare inom BergendahlsGruppen, och vi tror hans ledarskap är centralt för det fortsatta arbetet med värderings – och visionsspridningen. Butikscheferna pratade mycket om frihet under ansvar och att detta var en följd av VD-bytet.

Detta är något som är positivt, då mer frihet kan skapa mer kreativa ledare. Denna kreativitet kan också resultera i ett större engagemang från den övriga personalen.

5.2.1 Värderingar och visioner inom BergendahlsGruppen

Vi har fått uppfattningen om att det finns en vilja från ledningens sida, att förmedla gemensamma värderingar och visioner. Det är dock viktigt att värderingar och visioner går hand i hand. Bytet av VD kan ses som ett steg i denna riktning, då det har bidragit till en ökad öppenhet i företaget. Denna öppenhet kan ha lett till den förbättrade kommunikationen som vi fått beskrivet för oss under intervjuerna. Dock finns det mer att göra på detta område.

Den främsta problematiken för BergendahlsGruppen anser vi vara, att värderingar och visioner glöms bort i den dagliga driften och bland alla praktiska problem. Detta tror vi kan bero på att de värderingar och visioner som finns, skulle kunna vara för abstrakta och svåra att identifiera sig med. Att få människor att förstå vad de gör och varför, är det viktigaste arbetet. Detta är också något som framkom under intervjuerna. Inställningen att vi arbetar för ägarna kan vittna om ett engagemang och en stor lojalitet. Frågan är dock, om inte arbetet hade blivit mer effektivt om inställningen, var att du som enskild person också var en del av målet och den gemensamma visionen.

Oftast är brist på tid orsaken till, att det dagliga arbetet blir mer kortsiktigt. I våra intervjuer framgick det att detta främst är ett problem på butiksnivå. Arbetet med värderings- och visionsskapande är något som kräver långsiktighet. Detta kan för många vara svårt att se då ofta kortsiktliga och snabba resultat prioriteras på butiksnivå. BergendahlsGruppens visionsarbete verkar i dagsläget främst ligga på strategisk nivå, och inte alls på butiksnivå.

Vi har även kunnat urskilja en viss attityd, att arbetet på butiksnivå och koncernnivå är skilda saker. Anledningen till detta tror vi kan ha sin orsak i, att relativt liten rotation sker från ledningsnivå till butiksnivå. Denna brist på rotation kan bidra till en svagare förståelse mellan nivåer. Därför är det av största vikt att chefer och ledare på samtliga nivåer inom BergendahlsGruppen arbetar med värderingar och visioner.

Precis som teorin menar, är det först och främst viktigt med en gemensam värdegrund. Sedan kan arbetet med visioner påbörjas. Det är viktigt för BergendahlsGruppen att arbetet med visioner även når ner till butiksnivå när värderingarna är väl förankrade. Inom BergendahlsGruppen kan vi se tendensen att värderingarna är något bättre förankrade hos butikscheferna än hos butikspersonalen. Dessutom kan vi se en del faktorer som kan gynna en

ökad gemenskap i ett företag. Exempel på detta är att flera av butikscheferna poängterar att det är viktigt att ha kul på jobbet.

5.3 Intern marknadsföring

INTERN MARKNADSFÖRING

<ul style="list-style-type: none">• Deltidsmarknadsförare• Se personalens som ”kunder”• Verktyg för värde- och visionsspridning• Kommunikation• Pågående process	<ul style="list-style-type: none">• Värde och visionsspridning genom medarbetarprojekt• Mer utbildning önskas• Kommunikation anses god• Risk för ”projektform”
---	---

Figur 5:3

Figur 5:3 är tagen ur figurerna 3:1 och figur 4:1, och visar på de nyckelord vi anser viktiga för den interna marknadsföringen. Den vänstra rutan utgör de teoretiska nyckelord, och den högra rutan utgör de nyckelord vilka är hämtade ur den empiriska undersökningen. Det är kring dessa nyckelord som analysen kommer att kretsa.

5.3.1 Bergendahlsgruppens medarbetarprojekt

Intern marknadsföring kan, precis som extern marknadsföring, utföras genom olika marknadsföringsstrategier. Genom olika interna marknadsföringsprogram kan motivationen hos de anställda öka. Bergendahlsgruppen arbetar i dagsläget med ett medarbetarprojekt, där vi kan ställa tydliga paralleller till de interna marknadsföringsprogram teorin beskriver i avsnitt 3.3.4.

Den interna marknadsföringens syfte, är att förbättra de interna relationerna och att öka gemenskapen inom företaget. Det verkar även vara syftet för Bergendahlsgruppens medarbetarprojekt. Detta kan visa på att ledningen för BergendahlsGruppen har förstått att de interna relationerna är viktiga och kan förbättras. Hur väl detta görs inom BergendahlsGruppen, är ganska svårt att avgöra. Men det har framkommit under intervjuerna att intentionen med projektet är, att alla ska vara delaktiga. Dock tyder en del faktorer på att BergendahlsGruppen

har en bit kvar i detta avseende. Det finns idag en tendens, att butikscheferna ser värderingar och visionerna som något som är ledningens ansvar, och att det till viss del försvinner i det dagliga arbetet.

De budskap BergendahlsGruppen vill förmedla genom sitt medarbetarprojekt, verkar det som att chefer på mellannivå (butikscheferna) accepterar, precis som teorin menar att det borde. Dock kan vi se brister i delaktigheten från dessa mellanchefer, och åter igen ges ansvaret för budskapet åt ledningen. Detta kan dock bero på, att projektet är i ett inledande skede och att projektet inte presenterats ordenligt för butikscheferna. BergendahlsGruppens ledning visar ändå med sitt initiativ till projektet, att värderingar och visioner är något de vill ska förankras hos samtliga anställda. Initiativet visar på ett självkritiskt tänkande samt ett engagemang hos ledarna och detta bör ses som mycket positivt.

Ledningen för BergendahlsGruppen bör dock trycka på syftet med projektet för att det ska nå framgång. Det är även av största vikt att ledningen ser arbetet med värderings och visionsspridning som en pågående process, och inte bara något tillfälligt projekt. Dock finns det en risk att detta projekt just förblir bara ett projekt. Detta verkar ledningen vara medveten om, men inte riktigt på det klara med hur man skall hantera. Ett misslyckat internt marknadsföringsprogram kan resultera i förvirring och missnöje hos de anställda. Det är därför av stor vikt att BergendahlsGruppen verkligen sätter upp en plan för, hur projektet ska följas upp för att kunna bli en del i det dagliga arbetet.

Davis (2001) menar, i avsnitt 3.3.4, att det interna marknadsföringsprogrammet kan integreras med traditionella marknadsföringstaktiker, som till exempel de fyra P:na ur marknadsmixen Bergendahlsgruppen skulle kunna ha användning för de fyra P:na i marknadsmixen (produkt, pris, plats och promotion) vid utformandet av medarbetarprojektet, för att lättare skapa en struktur och få en mer överskådlig plan. Det skulle eventuellt ha underlättat vid presentationen för butikscheferna.

Serviceföretag måste skapa en arbetsmiljö som motiverar de anställda och att detta kan göras genom olika belöningssystem. Detta är något vi kan utläsa, att man tänker använda, i den plan som finns för BergendahlsGruppens medarbetarprojekt. Belöningen i detta fall ska enligt planen vara någon form av resa och personalvårdspengar till den butik som arbetar bäst. Detta tror vi kan vara ett bra sätt att skapa motivation hos BergendahlsGruppens anställd.

5.3.2 Utbildning

Syftet med intern marknadsföring är, att den ska skapa förutsättningar för personalen att agera deltidsmarknadsförare. För att detta ska bli möjligt, krävs det att ett företag vidtar ett antal åtgärder som rustar personalen med information och utbildning.

I BergendahlsGruppens fall ges samtliga butikshefer en butikshefsutbildning, där fokus läggs på ledarskap. Även butiksmedarbetarna får utbildning inom specifika områden, som till exempel frukt och grönt, samt kött och chark. Trots detta finns det uttalat behov från både butikshefer och butiksmedarbetare vi intervjuat, om fler utbildningar på butiksnivå. Det kan också ses som ett tecken på att den utbildning BergendahlsGruppen i dagsläget tillhandahåller, inte är tillräcklig för att butikshefer och butiksmedarbetare ska känna sig bekväma när de ska agera deltidsmarknadsförare.

Att det ofta finns ett gap mellan vad som sker i verkligheten, ute i butiken och vad ledning tror sker, har redan konstaterats i avsnitt 3.3.4. Brist på utbildningstillfällen som medarbetare och butikshefer uttryck kan vara ett exempel på att man upplever ett gap mellan ledningsnivå och butiksnivå inom BergendahlsGruppen. Dock ser vi önskan om mer utbildning, som ett tecken på personalens ambitioner.

Precis som teorin beskriver, finns det risker med att inte rusta sina anställda med information om produkter och tjänster. Risken ökar att servicemötet med kunden fallerar. Genom att lyssna till de behov som medarbetarna ute i butikerna har och se sina medarbetare som kunder, skulle BergendahlsGruppen på ett bättre sätt kunna förvandla sina medarbetare till deltidsmarknadsförare. Det skulle även kunna vara ett sätt för Bergendahlsgruppen att föra ut värderingar och visioner på ett naturligt sätt, samt öka intresset och motivationen hos sina medarbetare, även på butiksnivå.

Vi kan även se en klar tendens, att ju mer information och ansvar som ges till butiksmedarbetarna, desto högre verkar deras motivation till arbete bli. I det empiriska materialet har vi kunnat utläsa, att det finns en tydlig brist i förståelsen för just begreppet deltidsmarknadsförare, då kassapersonalen i vissa butiker snarare ses som varuskyfflare, än representanter för BergendahlsGruppen.

5.3.3 Kommunikation inom BergendahlsGruppen

Förutsättningarna för att den interna marknadsföringen ska nå framgång, ligger mycket i hur den kommuniceras. Precis som vi ovan har diskuterat, kan BergendahlsGruppens medarbetareprojekt vara ett sätt att kommunicera ut företagets värderingar och visioner. Det är även viktigt, att dessa förblir en del av den dagliga kommunikationen inom BergendahlsGruppen.

I vår empiriska undersökning, har samtliga intervjupersoner ansett att kommunikationen fungerar väl inom företaget. Om detta stämmer, borde ledningen för BergendahlsGruppen ta tillvara på detta och det borde även vara en god förutsättning för att den interna marknadsföringen kan lyckas. Dock vill vi poängtera, att urvalet av intervjupersoner kan vara avgörande för de resultat vi fått fram. Då vi enbart intervjuat butiker i Helsingborgsområdet, anser vi att den ”positiva” synen på kommunikation inom företaget eventuellt kan vara missvisande, på grund närheten till huvudkontoret. En viktig fråga att ställa sig är, hur väl kommunikationen fungerar i övriga butiker i landet där det geografiska avståndet är längre?

De butiksmedarbetare och butikschefen vi intervjuat anser att nya idéer och förslag tas väl emot och att kommunikationen inom företaget är öppen. Dock menar man på ledningsnivå, att företaget skulle kunna vara ännu bättre på att ta tillvara på idéer, än vad de är idag. Detta skulle kunna leda till en ökad arbetsmoral. Det är intressant att notera att man är mer kritisk på ledningsnivå, än bland personalen i butikerna. Här ligger, tror vi, en viktig nyckel till ständig utveckling. Om omvänd situation hade gällt, nöjd ledning och kritisk butikspersonal, hade det varit en farligare situation.

Trots att kommunikationen beskrivs som väl fungerade, skickas mycket så kallad envägsinformation via E-Mail och genom en företagstidning. Detta skulle kunna resultera i att de anställda tappar förtroende, men detta verkar dock inte vara fallet inom BergendahlsGruppen. Det kan bero på att företaget relativt ofta har möten där kommunikation sker ”öga mot öga”. Detta är avgörande för den interna marknadsföringen ska nå framgång.

Den interna kommunikationen i ett företag kan förbättras genom att bland annat arrangera årliga konferenser och kontinuerliga möten mellan anställda och chefer. Detta har vi sett exempel på att BergendahlsGruppen gör. Dels hålls möten inom de olika butikerna varje vecka, och dels sker regelbundna mötena mellan samtliga butikschefen och personer från BergendahlsGruppens ledning. Detta är ett bra sätt att skapa gemenskap inom företaget och det kan leda till att

stimulera innovationer och nya idéer. Det kan även öka kunskapsspridningen inom ett företag. Detta har även framkommit under våra intervjuer, då dessa möten är uppskattade, och att den information som utbyts under dessa möten anses värdefull från butikschefernas sida. Ett annat sätt för BergendahlsGruppen att öka gemenskapen är den årliga Bergendahlsmässan, där anställda har en chans att träffa andra från organisationen.

Kapitel 6

Avslutande del

I detta avslutande kapitel presenteras våra slutsatser, där vi svarar på uppsatsens syfte och frågeställningar. Därefter redovisar vi de bidrag, teoretiska och praktiska, vi genom uppsatsens arbete kommit fram till. Slutligen ges en kortare reflektion, samt förslag till fortsatta studier.

6.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats var att studera och undersöka hur en gemensam värdegrund kan bli en del av företagskulturen. Med hjälp av den huvudsakliga frågeställningen *Hur implementeras och sprids värderingar och visioner på ett framgångsrikt sätt i ett detaljhandelsföretag*, har vi kommit fram till följande slutsatser.

Gemensamma värderingar och visioner är viktigt, framförallt för att det skapar riktlinjer för organisationens medlemmar. Dessa riktlinjer bidrar i sin tur till en ökad gemenskap inom organisationen, samt skapar en tydligare bild av åt vilket håll företaget vill arbeta. Att veta varför man gör någonting, och att det har betydelse för helheten, tror vi skapar större motivation hos organisationens medlemmar. Uppsatsen har fokuserat på detaljhandeln, för vilken service är centralt. En större gemenskap och motiverad personal, tror vi, kan påverka servicemötet i positiv riktning.

Frågan vi ställde oss kretsar kring *hur* värderingar och visioner, på ett framgångsrikt sätt, sprids. Vi har, i vår undersökning, kommit fram till att detta är något som kan vara svårt. Följande faktorer har vi dock identifierat som essentiella vid implementering och spridning av värderingar och visioner, för att den ska bli en del av företagskulturen:

- **Gemensam värdegrund-** det är viktigt att värderingarna är förankrade i hela organisationen innan arbetet med visioner tar vid.
- **Förstå sin egen företagskultur-** förstår man sin egen kultur, som består av grundläggande antaganden och värderingar, blir det lättare att utforma en långsiktig och hållbar vision som samtliga i organisationen förstår. En gemensam vision är en stark sammanhållande grund för ett företag.

- **Ledarskap-** ledaren har en avgörande roll för värdering och visionsspridning, och med sitt agerande blir han/hon organisationens vägvisare.
- **Intern marknadsföring-** genom att använda sig av detta verktyg kan värderingar och visioner spridas i organisationen. Vi har i vår undersökning identifierat utbildning som ett effektivt verktyg för att motivera den anställde.
- **Kommunikation** – hur väl kommunikationen fungerar inom ett företag är avgörande för värderings- och visionsspridning. Både värderingar och visioner är viktigt att öppet tala om i organisationen och en god intern kommunikation underlättar detta.

För att skapa oss en bild av hur ett detaljhandelsföretag arbetar med värderings- och visionsspridning, ställde vi oss ytterligare följande frågor:

Hur arbetar BergendahlsGruppen med värderingar och visioner?

Vad finns det för avgörande faktorer för att detta arbete ska bli framgångsrikt?

Vad finns det för svårigheter i detta arbete?

- BergendahlsGruppen arbetar med värderingar och visioner på en rad olika sätt. Det är främst på olika möten som dessa områden berörs. Ledningen för BergendahlsGruppen har insett att detta arbete är något som är viktigt och satsar en del på den interna marknadsföringen i syfte att öka motivationen hos medarbetarna. Detta ser vi främst genom olika interna utbildningar, samt det nystartade medarbetarprojektet.
- BergendahlsGruppen har några faktorer som underlättar arbetet med värderingar och visioner. Dessa faktorer anser vi vara den goda interna kommunikationen, den starka Bergendahlsandan samt engagerade ledare.
- Vi har dock kunnat identifiera några svårigheter som BergendahlsGruppen har i detta arbete. Dessa svårigheter är dels en ökad expansion, som kan leda till en försvagad Bergendahlsanda. Detta kan i sin tur leda till svårigheter att förmedla värderingar och visioner. Vi kan också se brister i att få värderingar och visioner att genomsyra det dagliga arbetet i butiken, där mer kortsiktliga finansiella resultat prioriteras. Det finns också en brist i, att förstå att varje enskild individ har betydelse i det slutliga servicemötet.

6.2 Viktiga faktorer för Bergendahlsgruppen AB

Vår ambition var även att kunna observera faktorer som påverkar implementeringen av värderingar och visioner hos Bergendahlsgruppen. Följande faktorer har vi identifierat:

- **Ta tillvara på företagskulturen-** BergendahlsGruppen har en speciell anda och denna kan vara en styrka, då den hjälper till att skapa en gemenskap. Detta kan underlätta värdering och visionsspridningen. Låt dock inte de normer och värderingar som finns, styra för mycket, då detta kan försvåra eventuella förändringsarbeten.
- **Stärk gemenskapen vid expansion-** BergendahlsGruppen befinner sig just nu i en expansionsfas. Detta kan innebära att skapandet av en gemensam värdegrund kan bli svårare på grund av den geografiska utspriddheten som finns, och som även ökar. Med detta menar vi att det kan bli svårare att sprida företagets värderingar och visioner, när allt fler butiker dels befinner sig längre ifrån huvudkontoret. Även om expansionen sker genom såkallade uppköp av befintliga butiker, kan arbetet med värderings- och visionsspridning försvåras.
- **Lyssna till medarbetarna** – som vi redan konstaterat i analysen, kan vi skymta ett gap i förståelsen mellan ledning och butiksnivå. Detta gap kan minskas genom att ledningen lyssnar mer till sina medarbetare, och på sätt skapar sig en större ömsesidig förståelse för varandras arbete. Dock anser vi att medarbetarprojektet är ett steg i rätt riktning.
- **Se upp för projektform-** vi kan se en risk med det pågående medarbetarprojektet. Dels finns en tendens att från butiksnivå se arbetet med värdering och visionsspridning som något som endast ligger på ledningsnivå. Dels finns det i dagsläget igen plan för hur projektet ska följas upp och bli en del i det dagliga arbetet.
- **Satsa mer på utbildning-** vi har i vår undersökning sett tendenser till att utbildning är något som skapar större engagemang och medvetenhet hos personalen. Vårt råd är att satsa mer på utbildning av *samtliga* butiksmedarbetarna, inte bara till de som har

speciella ansvarområden. Redan vid rekrytering borde mer resurser läggas i form av utbildning och introduktion, och på så sätt underlätta värderings- och visionsspridningen.

6.2 Egna reflektioner

Vi anser att vi i hög grad uppnått uppsatsens syfte, samt besvarat vår frågeställning. Studien har gett oss en insikt i hur svårt det är, i praktiken, att implementera värderingar och visioner. Dock har vi förstått att arbetet med värderings- och visionsspridning är något mycket viktigt. Denna lärdom tror vi, att vi kommer att ha mycket nytta av i våra framtida yrkesroller. Vårt främsta bidrag med denna uppsats är att visa på viktiga faktorer vid implementering av värderingar och visioner. De faktorer vi har identifierat, anser vi användbara, inte enbart för vårt empiriska studieobjekt, utan även för andra serviceföretag. Vidare är vi medvetna om att uppsatsen har vissa begränsningar gällande den empiriska insamlingen. Det hade varit av stort intresse att ha intervjuat ett antal fler butiker på andra orter än Helsingborg. Detta kan ha gett oss en djupare insikt i den verklighet BergendahlsGruppen befinner sig i.

6.3 Förslag på vidare studier

Under arbetets gång har vi stött på ytterligare intressanta perspektiv att vidare undersöka. Vi har i uppsatsen nämnt den geografiska skillnaden som en viktig faktor när det gäller värdering och visionsspridning. Det skulle därför vara intressant att vidare undersöka hur denna faktor påverkar arbetet med värdering och visionsspridning.

Ett annat förslag till fortsatta studier skulle kunna vara att jämföra BergendahlsGruppen med ett liknande detaljhandelsföretag, för att kunna identifiera eventuella skillnader i deras sätt att arbeta med värdering och visionsspridning. Vidare skulle det vara intressant att lägga ett genusperspektiv i undersökningen, då vi funnit att ledningen har en mycket ojämn fördelning mellan könen. Denna ojämna fördelning väcker frågor kring om detta kan påverka värdering och visionsspridningen.

Andra tankar som väckts hos oss under arbetets gång, är om medarbetarprojektet kommer att ha någon inverkan på företaget. Det hade därför varit av intresse att göra en efterstudie kring detta projekt.

Källförteckning

Tryckta Källor

Adizes, Ichak. (1979) *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber Hermods.

Ahlthrop, Birgitta(1998) *Rollmedvetet ledarskap - om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Malmö: Liber.

Ahmed, Pervaiz K., Rafiq, Mohammed (2003) *Internal marketing issues and challenges*. European Journal of Marketing. Vol 37, Nr.9. Sid. 1177-1186

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion- Vetenskaplig filosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bang, Henning (1988) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Barnes, R. Bradley, Fox, T. Martin & Morris, D.S (2004) *Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization*. Total quality management. Vol.15, Nr.5-6, Sid. 593-601.

Bergendahls *Årsredovisning*. (2004/2005)

Covey, Stephen & Crawley D. James (1999) *Leading corporate communities*. Executive Excellence Publishing. Vol.16. Nr.6. Sid. 6-7

Dahlgaard, J, Jens et al.(1998) *Core value deployment: The need for a new renaissance*, Total Quality management. Vol 9. Nr. 4-5. Sid. 45-50

Davis, R.V Tim (2001) *Integrating internal marketing with participative management*. Management Decision 39/2. Sid.121-130. MCB University Press

Gummesson, Evert (2000) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*. 2:a upplagan. Malmö: Liber.

Grönroos, Christian (2002) *Service Management och marknadsföring- en CRM ansats*. Malmö: Liber.

Holme, Idar Magne & Solvang Krohn Bernt (1997). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Konkurrensverkets rapport. (2004). *Konsumenterna, matpriserna och konkurrensen*. Konkurrensverkets rapportserie 2004:2.

Market- nyhetstidning för detaljhandeln, Nr 13, 17 mars 2006

Rucci, A.J. Kim, Kirn, S.P. & Quinn, R.T. (1998) *The employee-customer-profit chain at Sears*. Harvard business Review. January-February, Sid. 83-97

Schein, H, Edgar (1991) *Organisazational culure and leadership*. Oxford: Jossey-Bass Publishers.

Senge, Peter (1994) *A leaders new work*, Executive Excellence. November Vol. 11. Sid.8.

Senge, Peter (2002) *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*. 8:e upplagan. Stockholm:Fakta info direkt

Wilson, Fiona. (2000) *Organisation, arbete och ledning*. Malmö:Liber.

Elektroniska källor

www.bergendahlsgruppen.se accessdatum 2006-04-13, 2006-05-25

Muntliga källor

Personal- och informationsdirektör BergendahlsGruppen 2006-03-23

Butik- och personalsamordnare Bergendahlsgruppen 2006-04-28

Butikschef AG´s 2006-04-18

Biträdande butikschef AG´s 2006-04-18

Butikschef City Gross 2006-04-21

Butiksanställd City Gross 2006-04-21

Butikschef Eko-hallen 2006-04-27

Butiksanställd Eko-hallen 2006-04-27

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor för butikspersonal

Frågor angående bakgrund:

1. Ålder?
2. Utbildning?
3. År i företaget ?
4. Annan erfarenhet?

Företagskultur

5. Hur väl insatt är du i organisationen, struktur, ägare, historia?
6. Vet du vilka som sitter i ledningen för butiken och ledningen för Bergendahlsgruppen?
7. Hur ofta upplever du att du träffar människor från ledningen?
8. Hur tycker du att din/dina chefer informerar dig om bolagets värderingar, visioner och affärsplan?
9. Hur upplever du kulturen i organisationen, har den förändrats sedan du började arbeta här?

Intern marknadsföring och kommunikation

10. När ni började fick ni någon handbok kring hur man hanterar saker?
11. Hur tycker kommunikationen inom företaget fungerar?
12. Kommunikationen med butikschefen?
13. Hur ser era möten ut? Hur ofta hålls dem? Vem är med på dessa?
14. Hur informeras du som butiksmedarbetare om en förändring eller någon annan viktigt information, genom personliga möten, brev, infoblad, email etc?
15. Kan du berätta om någon förändring som har skett under den tiden du jobbar här, ex datasystem eller liknade?
16. Om du har idéer eller andra förslag på förbättringar, vad gör du då? (hur tas dessa emot av dina chefer)
17. Har du någon gång varit med om någon konflikt, hur har den hanterats i såfall?(kan vara känslig, men viktigt)
18. Har du fått erbjudande om vidareutbildning eller annan utbildning?
19. Vad tycker du är bäst med ditt arbete?
20. Vad motiverar dig?
21. Hur skulle du beskriva stämningen bland personalen?
22. Finns det något som du skulle vilja förändra?
23. Finns det något tillfälle, då du som butiksmedarbetare träffar andra anställda inom Bergendahlsgruppen, typ någon större gemensam fest för BergendahlsGruppen?

Bilaga 2- Intervjufrågor till butikschef

Frågor angående bakgrund:

1. Ålder?
2. Utbildning?
3. År i företaget?
4. Annan erfarenhet?

Företagskultur

5. Hur väl insatt är du i organisationen, struktur, ägare, historia?
6. Vet du vilka som sitter i ledningen för Bergendahlsgruppen?
7. Hur ofta upplever du att du träffar människor från ledningen?
8. Hur tycker du att din/dina chefer informerar dig om bolagets värderingar, visioner och affärsplan?
9. Hur upplever du kulturen i organisationen, har den förändrats sedan du började arbeta här?
10. Vad tycker du är bäst med ditt arbete?
11. Vad motiverar dig?
12. Har du fått erbjudande om vidareutbildning eller annan utbildning?
13. Vilka värderingar finns det i organisationen?
14. Hur tycker du att ledningen informerar om bolagets värderingar, visioner och affärsplan?
15. Hur tycker du Bergendahlsgruppens visioner, värderingar och affärsplan förverkligas i din butik?

Intern marknadsföring och kommunikation

16. Hur tycker kommunikationen inom företaget fungerar?
17. Hur ser era möten ut? Hur ofta hålls dem? Vem är med på dessa?
18. Hur informeras du som BC om en förändring eller någon annan viktig information, genom personliga möten, brev, infobladd, email etc?
19. Anser du att du får vara delaktig i beslutfattandet?
20. Om du har idéer eller andra förslag på förbättringar, hur gör du då?
21. Hur tas dessa emot av ledningen?
22. Kan du berätta om någon förändring som har skett under den tiden du jobbar här, ex datasystem eller liknade?
23. Har du någon gång varit med om någon konflikt, hur har den hanterats i så fall?(kan vara känslig, men viktigt)
24. Finns det något tillfälle, då du som BC träffar andra butikschefer inom Bergendahlsgruppen?

Ledning

25. Vad är de svåraste med att vara mellanchefer, BC?
26. Hur motiverar du din personal?

27. Hur ser personalomsättningen ut i din butik?
28. Hur skulle du beskriva stämningen i din butik?
29. Finns det något som du skulle vilja förändra, när det handlar om personalfrågor?
30. Hur informerar du personalen om förändringar eller annan viktig information?
31. Finns det tillfällen då din personal träffar andra butiksmedarbetare inom BG?
32. Vad ges din personal för utbildning? Interutbildningar?
33. Rekrytering, hur sköts den?
34. Rekryteringskrav?

Medarbetarprojekt

35. Projektet ”Utmaningen” kan du berätta om hur du blev informerad om denna satsning?
36. Varför tror du projektet startades?
37. Hur ser du på programmet?
38. Vad hoppas du på att det ska ge för effekter i din butik?

Bilaga 3- Intervjufrågor till personal - och informationsdirektör

Mål, visioner och värderingar

1. Vilka är de övergripande målen?
2. Bryts dessa ner i delmål, och i så fall hur?
3. Hur ser dessa mål ut på butiksnivå?
4. Finns det problem med att skapa gemenskap inom Bergendahls, när det finns så många olika koncept?
5. Hur arbetar ni med mål och visioner?
6. Hur följs dessa mål och visioner upp?
7. Största problemet ni upplever idag med mål och visioner?

Ledarskap och motivation

8. Hur motiverar ni personal, speciellt de som har enformiga butiksjobb?
9. Bonussystem? Gäller det alla? Hur fungerar system? Är ni nöjda med det?
10. Kommunikationen mellan leden, hur fungerar den?
11. Använder ni veckobrev eller liknande?
12. Utbildas personal på butiksnivå och andra nivåer?
13. Utbildar ni butiksschefer i ledarskap?
14. Hur arbetar ni med ledarskap i Bergendahls i övrigt?
15. Hur är en bra ledare för dig?
Vilka egenskaper är viktiga för att vara en bra chef, beroende på ansvarsområde?
16. Hur ofta är ni från ledningen ute i butikerna?
17. Personalomsättningen, hög eller låg?
18. Hur ser den interna marknadsföringen ut?
19. Berätta mer medarbetarprojektet?
20. Varför startades detta?
21. Bakomliggande faktorer?
22. Vet personalen ute i företaget om det?
23. Hur ska planen implementeras?
24. Uppföljningen?

Bilaga 4- Intervjufrågor personal – och butikssamordnare

Frågor angående bakgrund:

1. Ålder?
2. Utbildning?
3. År i företaget ?
4. Annan erfarenhet?
5. Vad innebär ditt arbete?

Företagskultur

1. Hur ofta upplever du att du träffar människor från ledningen?
2. Hur mycket är du ute i butikerna?
3. Hur tycker du att din/dina chefer informerar dig om bolagets värderingar, visioner och affärsplan?
4. Hur arbetar du för att förmedla dessa vidare till butikerna?
5. Hur tycker du Bergendahlsgruppens visioner, värderingar och affärsplan förverkligas i butikerna?
6. Hur upplever du kulturen i organisationen, har den förändrats sedan du började arbeta här?
7. Vad tycker du är bäst med ditt arbete?
8. Vad motiverar dig?
9. Har du fått erbjudande om vidareutbildning eller annan utbildning?
10. Vilka värderingar finns det i organisationen?

Intern marknadsföring och kommunikation

11. Hur tycker kommunikationen inom företaget fungerar?
12. Vilka möten deltar du i, ledningsnivå och butiksnivå? Hur ofta hålls dem? Vem är med på dessa?
13. Hur informeras du som mellanchefer om en förändring eller någon annan viktigt information, genom personliga möten, brev, infobladd, email etc?
14. Anser du att du får vara delaktig i beslutfattandet?
15. Om du har idéer eller andra förslag på förbättringar, hur gör du då?
16. Hur tas dessa emot ?
17. Kan du berätta om någon förändring som har skett under den tiden du jobbat som mellanchefer ?
18. När det sker förändringar, hur uppfattas dessa av butikerna?
19. Har du någon gång varit med om någon konflikt, hur har den hanterats i såfall?(kan vara känslig, men viktigt)

Ledning

20. Vad är de svåraste med att vara mellanchefer ?
21. Hur skulle du beskriva stämningen i butikerna?
22. Finns det något som du skulle vilja förändra, när det handlar om personalfrågor?
23. Hur informerar du personalen om förändringar eller annan viktigt information?
24. Vad ges personalen för utbildning? Interutbildningar?

25. Finns det någon utbildning du anser fattas?

Medarbetarprojekt

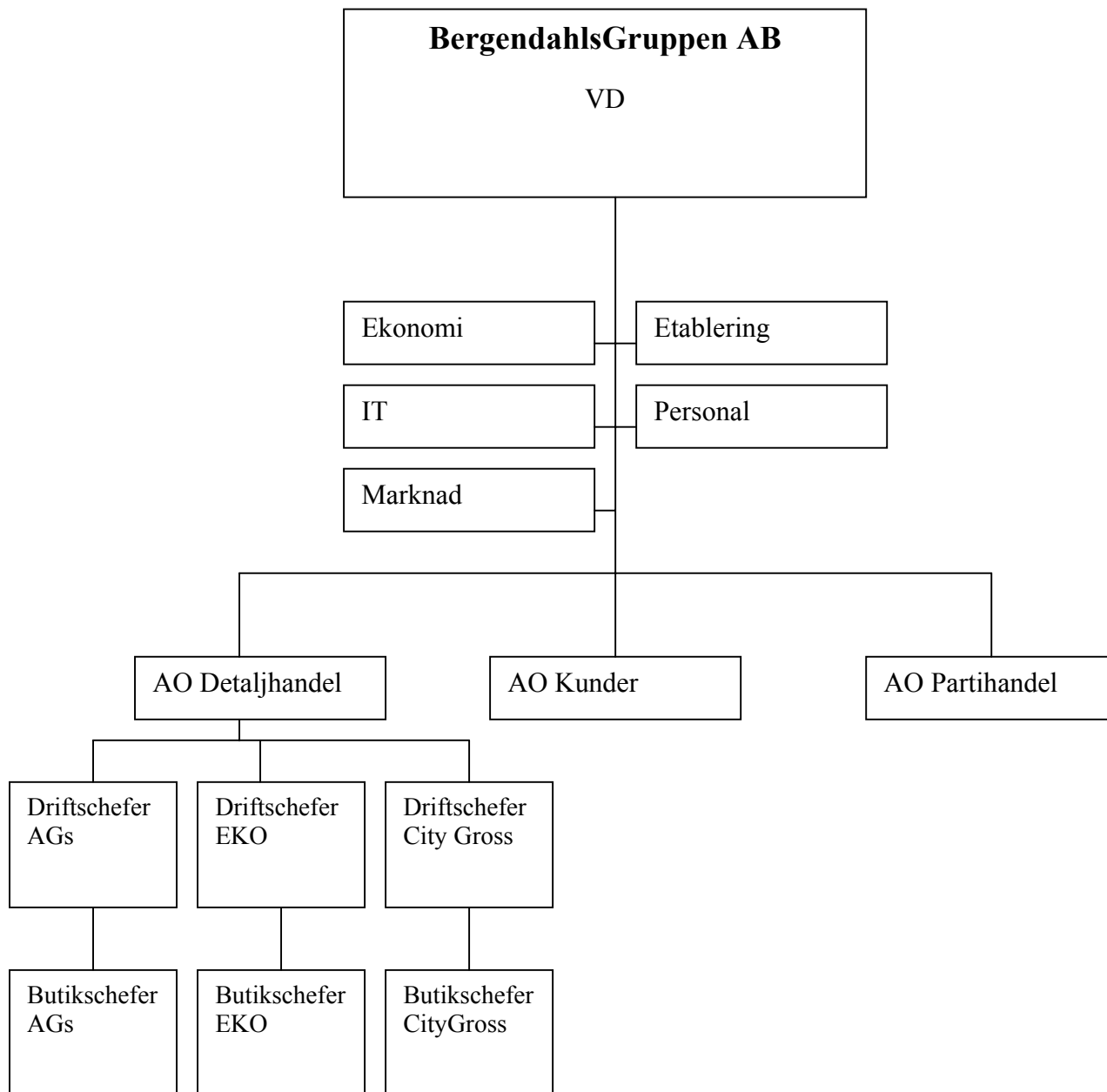
26. Projektet ”Utmaningen” kan du berätta om hur du blev informerad om denna satsning?

27. Varför tror du projektet startades?

28. Hur ser du på programmet?

29. Vad hoppas du på att det ska ge för effekter på organisationen?

Bilaga 5- Organisationsschema BergendahlsGruppen AB



97