



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

INTERN MARKNADSFÖRING

– från hinder till möjligheter

Daniela Foussianis

Helena Nielsen

Anette Särén

Handledare:

Szilvia Gyimóthy

Bo Markulf

Kandidatuppsats

SMT 302 - Vt 07

Sammanfattning

Titel: Intern marknadsföring - från hinder till möjligheter

Författare: Daniela Foussianis, Helena Nielsen och Anette Särén

Handledare: Szilvia Gyimóthy och Bo Markulf

Problem: Apoteket AB har börjat satsa på extern marknadsföring som en förberedelse inför avregleringen av monopolet. Men förutsättningen för att få en framgångsrik extern marknadsföring gentemot kunderna är att företaget har en fungerande intern marknadsföring. För att vara konkurrenskraftiga på en fri marknad är intern marknadsföring en viktig faktor att ta i beaktning för att kunna leverera service såväl till sina interna som externa kunder.

Syfte: Vårt syfte är att studera hur en organisation i monopolsituation genom intern marknadsföring kan skapa en konkurrenskraftig servicekultur vid en avmonopolisering.

Metod: I huvudsak har det till studien använts en deduktiv forskningsmetod för att sammanlänka teori och empiri. Kvalitativa intervjuer står som grund för det empiriska materialet som består av fem semistrukturerade intervjuer.

Slutsatser: Kommunikationen mellan anställda är bristfällig då de är vana vid att arbeta individuellt. I och med bristen på tvåvägskommunikation minskar förståelsen och tilliten mellan organisationsmedlemmarna men även engagemang och delaktighet går förlorad i förändringsprocessen. I stora drag hämmar kultur och struktur Apoteket AB:s interna marknadsföring, det vill säga intern kommunikation, motivation och empowerment. Genom att Apoteket AB arbetar med intern marknadsföring och ger den bästa servicen till sina kunder kan det leda till en konkurrensfördel vid avmonopoliseringen.

Nyckelord: Intern marknadsföring, intern kommunikation, motivation, empowerment, organisationskultur, organisationsstruktur, monopol och Apoteket AB.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	4
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	5
1.4 AVGRÄNSNING.....	5
1.5 DISPOSITION.....	6
2 BAKGRUND - APOTEKET AB	7
3 METOD	9
3.1 FÖRDOMAR OCH FÖRFÖRSTÅELSE.....	9
3.2 VAL AV ANSATS.....	9
3.3 KVALITATIV FORSKNINGSMETOD - SEMISTRUKTURERAD INTERVJU.....	10
3.4 VAL AV RESPONDENTER.....	11
3.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	12
3.5.1 Före intervjun.....	13
3.5.2 Under intervjun.....	15
3.5.3 Efter intervjun.....	15
3.6 RELIABILITET, VALIDITET OCH GENERALISERBARHET.....	16
3.7 MATERIAL.....	16
3.8 REDOVISNING AV TEORI, EMPIRI OCH ANALYS.....	17
4 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	18
4.1 INTERN MARKNADSFÖRING.....	19
4.1.1 FÖRHÅLLET MELLAN EXTERN OCH INTERN MARKNADSFÖRING.....	19
4.2 VERKTYG INOM INTERN MARKNADSFÖRING.....	20
4.2.1 Intern kommunikation.....	20
4.2.2 Motivation.....	22
4.2.3 Empowerment.....	23
4.3 FÖRÄNDRINGAR I ORGANISATIONER.....	24
4.4 BYRÅKRATI.....	26
4.5 ORGANISATIONSKULTURENS KONSEKVENSER.....	27
5 EMPIRI OCH ANALYS	29
6 EGNA SLUTSATSER	40
7 DISKUSSION	42
7.1 SERVICE SOM KONKURRENSFÖRDEL I FRAMTIDEN?.....	42
8 AVSLUTANDE ORD	45
8.1 REFLEKTIONER KRING EGET ARBETE.....	45
8.2 FRAMTIDA FORSKNING.....	45
KÄLLFÖRTECKNING	46
BILAGOR	50

1 INLEDNING

*Håll kunden borta så räcker
pengarna.*

*Personalen är van vid att toppstyras,
de har gjort sig till offer,
det är på grund av ledningskulturen.*

*De bryr sig inte om oss,
de låter oss jobba på knä
tills vi blir sjuka.*

*Idag är farmacin i centrum, inte kunden.
Vi borde dansa efter kundens pipa,
istället för farmacins som idag.*

Det har den senaste tiden debatterats livligt i media om hur framtiden på en fri marknad kommer att se ut för Apoteket AB som idag verkar i en monopolsituation. Apoteket AB har fram till idag inte haft någon konkurrens om varken medarbetare eller kunder, vilket ovanstående citat tydliggör. Nyckeln till framgång för ett tjänsteföretag sägs vara att behandla sina kunder som medarbetare och sina medarbetare som kunder då de interna och externa förhållandena påverkar varandra. Citaten är hämtade ur intervjuer med personal på Apoteket AB och säger en del om hur dessa förhållanden ser ut idag.

Studien vi valt att utföra har sin utgångspunkt i ämnet Service Management. Därför väljer vi att kort belysa vikten av området samt dess betydelse för tjänsteföretag. När kunder kommer till ett tjänsteföretag och köper tjänster uppstår ett servicemöte som en Service Manager finner intressant att studera. Hur detta möte ser ut och karaktären på det, vare sig det är bra eller dåligt, är något som kan analyseras och studeras för att kunna förstå situationen som uppstår och på så vis kunna arbeta med för att bli konkurrenskraftiga gentemot andra företag på marknaden. Ett servicemöte hör till en speciell klass av mänskliga möten då det är målorienterat och bör därmed också skiljas från andra mänskliga möten i vardagen. Det som gör mötet unikt är frontpersonalens betydelse för företagets framgång och det så kallade sanningens ögonblick. ”Ögonblicket” används många gånger som en synonym för servicemötet och innebär att det är där all service kommer till ytan, nämligen i interaktionen mellan frontpersonal och kund (Eksell 2005, s. 11-31). Det är detta som är utgångspunkten för vår studie och vi menar att servicemötet är något som är av stort värde för Apoteket AB att kunna studera och beakta såväl idag som i framtiden när konkurrensen blir ett faktum. I det aktiva arbetet med servicemötet krävs att Apoteket AB fäster stor vikt vid den interna marknadsföringen som är ämnet för denna studie.

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Apoteket AB är idag ett statligt ägt aktiebolag med uppdrag att med ensamrätt sälja läkemedel. Deras ensamrätt gäller än så länge både receptbelagda och receptfria läkemedel. Monopolet kommer dock att avskaffas om cirka två år, det vill säga 2009 och det blir då möjligt för konsumenten att köpa både receptfria och receptbelagda läkemedel på andra ställen såsom på privata apotek eller i dagligvaruhandeln.

Apoteket AB har sedan sin start 1970 haft monopol på läkemedelsförsäljning vilket har inneburit att de inte tidigare har varit i behov av extern marknadsföring för att locka till sig kunder. Idag syns dock Apoteket AB:s reklam allt mer i olika medier såsom tv och tidningar. Detta åskådliggör hur organisationen numera börjat satsa på extern marknadsföring som en förberedelse inför avregleringen av monopolet. Men förutsättningen för att få en framgångsrik extern marknadsföring gentemot kunderna är att företaget har en fungerande intern marknadsföring. Enligt nedanstående definieras begreppet intern marknadsföring i boken *Ordbok för affärsfolk* (Laurelli et al. 2002). *Alla de åtgärder som görs för att informera, motivera och skapa förståelse för företagets affärsidé, marknadsstrategi, aktuell kampanj etcetera hos egen personal.*

Företag gynnas av att både se sina medarbetare som en grundläggande resurs och av att se medarbetarna som kunder på företagets första marknad, den interna marknaden. Motivet bakom intern marknadsföring handlar således om att få medarbetarna motiverade och kundmedvetna för att i slutändan få en god servicekultur och en utmärkt extern servicekvalitet. För att Apoteket AB ska kunna nå ut med en trovärdig, effektiv och givande marknadsföring till kunderna krävs det således att de också arbetar med marknadsföring internt. Det är av värde för företaget att personalen känner delaktighet i skapandet av mål, att ledning och personal arbetar mot samma mål samt att marknadsföringen genomsyrar hela företaget.

Samtidigt som den interna marknadsföringen ses som en förutsättning för att lyckas med extern marknadsföring och för att få en god servicekultur med serviceinriktad personal råder en problematik i att implementera intern marknadsföring i en hierarkisk, byråkratisk organisation som aldrig haft någon konkurrens.

Vi tycker att det är intressant att se hur den interna marknadsföringen ser ut på Apoteket AB idag och vad som påverkar den. Vi finner också ett intresse i att se huruvida den interna marknadsföringen kan vara en av de faktorer som i framtiden, det vill säga efter avregleringen, kan hjälpa Apoteket AB att skapa större kundfokus som leder till en konkurrensfördel i form av service.

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Vårt syfte är att studera och förstå hur en organisation i monopolsituation genom intern marknadsföring kan skapa en konkurrenskraftig servicekultur vid en avmonopolisering. För att konkretisera vårt syfte kommer vi att utgå från följande frågeställningar:

- Hur använder Apoteket AB verktygen intern kommunikation, motivation och empowerment i sin interna marknadsföring och hur fungerar dessa?
- Hur påverkar Apoteket AB:s organisationskultur och organisationsstruktur den interna marknadsföringen?

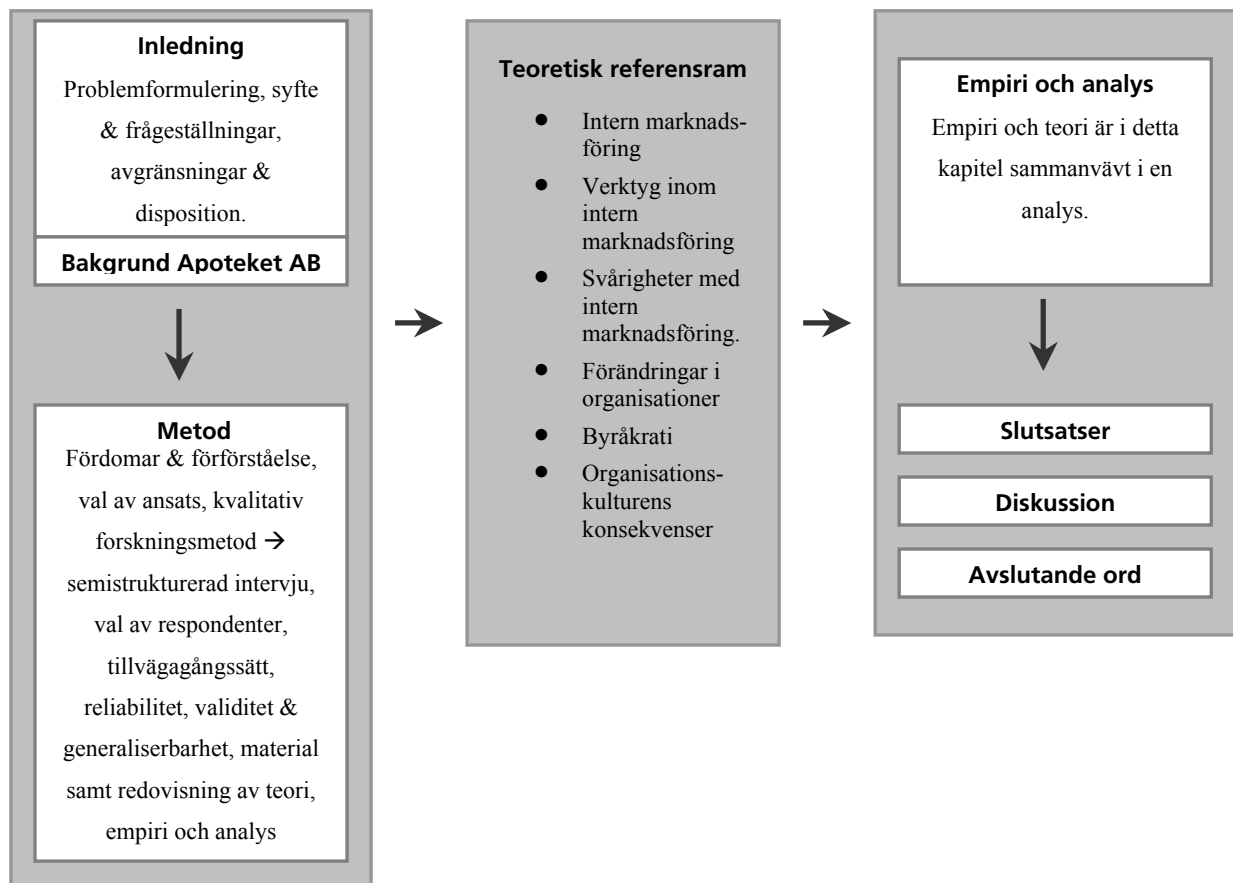
1.4 AVGRÄNSNING

Det teoretiska fält vi valt att arbeta utifrån, intern marknadsföring, är ett brett begrepp med olika innebörd beroende på vem som definierar. På grund av dess breda ram och vårt eget intresse av ämnet har vi valt ut specifika delar inom intern marknadsföring till vår studie. De perspektiv vi valt är intern kommunikation och personalpolitiska medel i form av motivation och handlingsfrihet. Dessa tre är i litteratur och artiklar om intern marknadsföring några av de mest förekommande verktygen och därför har vi valt att fokusera på dem.

Vi har avgränsat oss till att intervjua personer på ledningsnivå och personal inom Apoteket AB. Vi har således inte gjort några intervjuer eller någon enkätundersökning med kunderna för att se hur de i slutändan påverkas av den interna marknadsföringen eller för att få denna påverkan bekräftad på något sätt. Detta är ett medvetet val som vi gjort för att begränsa vår studie.

1.5 DISPOSITION

Med nedanstående disposition vill vi förtydliga och underlätta studiens struktur.



Figur 1. Studiens disposition

2 BAKGRUND - APOTEKET AB

I detta kapitel vill vi kort ge läsaren bakgrundsinformation om Apoteket AB.

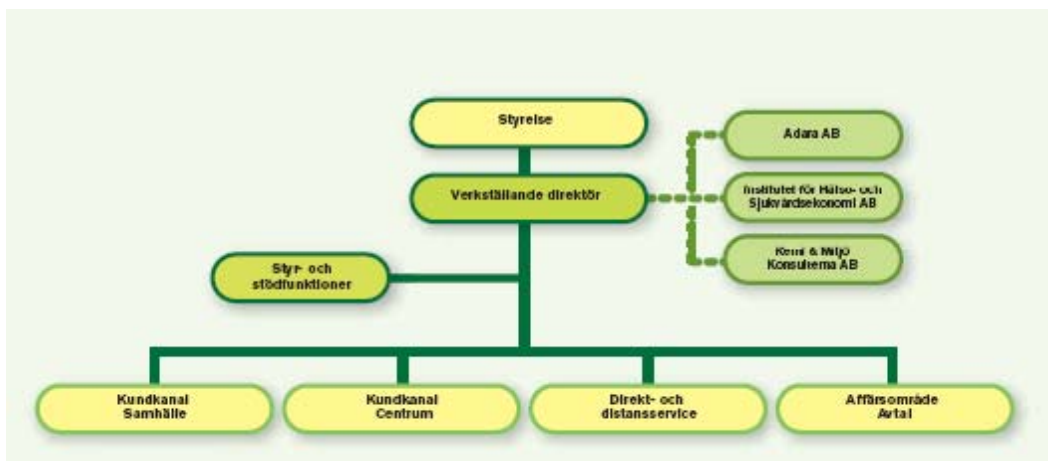
Apoteket AB är ett statligt ägt aktiebolag vars åliggande är att sälja läkemedel. Det har sedan 1970 haft ensamrätt att både sälja receptbelagda och receptfria läkemedel. Utöver läkemedel säljer apoteken även handelsvaror såsom hygienartiklar och hälsokost, ansvarar för upphandling och försörjning av läkemedel till sjukvården samt driver landets sjukhusapotek. I dagens uppdrag gentemot den svenska staten ska Apoteket tillhandahålla ett rikstäckande nätverk av läkemedel och handelsvaror samt ge information och rådgivning om dessa. Apoteket AB ska även erbjuda information till förskrivare, såsom läkare och barnmorskor samt kommuner, landsting och myndigheter (Apoteket AB:s årsredovisning 2006).

Våren 2005 genomförde apoteken en omorganisering vilket innebar att Apoteket AB fick en ny organisationsstruktur. Det delade upp sina kunder i två kategorier, privatkunder respektive avtalskunder. Inom avtalskunder ingick kommun, landsting och företag, och inom privatkunder ingick hela svenska befolkningen. För att kunna anpassa sig bättre efter kundens olika förväntningar delade man upp privatkunder i ytterligare två kategorier, kundkanal samhälle respektive kundkanal centrum. Inom kundkanal samhälle ingår apotek i mindre samhällen som är belägna i närheten av vårdcentraler och sjukhus, medan inom kundkanal centrum räknas apotek i städerna och i köpcentrum (Ibid. 2005).

Innan Apoteket AB bildades 1970 skedde läkemedelsförsäljningen via små privatägda apotek. Men redan under denna tid var staten inblandad då den fastställde priserna på läkemedel och bestämde medarbetarnas löner samt avgjorde vem som fick driva ett apotek. Organisatoriskt befann sig apoteken någonstans mellan att vara fristående organisation och institution. 1970 beslutade svenska staten att göra det dåvarande splittrade apoteksväsendet till ett statligt ägt aktiebolag för att få en säkrare läkemedelshantering och effektivare läkemedelsförsörjning (Socialdepartementet 1995:82, s. 34-35).

Det händer mycket kring Apoteket AB i nuläget, då organisationen står inför ytterligare en omreglering. Målsättningen med omregleringen är enligt regeringen att öka tillgängligheten och pressa priserna på läkemedel. Det är dock osäkert vilka förändringarna är och när de kommer att ske och vilka konsekvenser det medför för Apoteket AB. Det enda Apoteket AB är säker på är enligt VD Stefan Carlsson att *Apoteket kommer att gå från att vara hela apotekssystemet till att bli en av flera aktörer på en ny marknad* (Apoteket AB:s årsredovisning 2006, s. 2). Det första steget i avmonopoliseringen är att nikotinläkemedlen

kommer att släppas hösten 2007, varefter de kommer att säljas i dagligvaruhandeln, och därefter kommer även de receptfria läkemedlen att släppas allteftersom. Detta innebär att det i framtiden kommer att finnas möjligheter för andra återförsäljare att driva läkemedelsförsäljning på marknaden (Apoteket AB:s årsredovisning 2006).



Figur 2. Apoteket AB:s organisationsschema (Apoteket AB:s årsredovisning 2006)

3 METOD

I denna del beskriver vi de metoder vi använt oss av för att komma fram till vårt resultat. Inledningsvis återger vi vår förförståelse och de eventuella fördomar vi har kring Apoteket AB. Därefter går vi igenom vilket tillvägagångssätt vi använde oss av under arbetets gång. Till sist redogör vi för hur vi har samlat in material till metod- och teoriavsnittet.

3.1 FÖRDOMAR OCH FÖRFÖRSTÅELSE

Vi tror att det redan här, i ett tidigt stadium av studien, kan vara av betydelse att beskriva vår erfarenhet av Apoteket AB och vilken koppling vi har till företaget före studiens början. Två av författarna till studien är nämligen sedan ett flertal år tillbaka verksamma som farmaceut respektive apoteksassistent inom Apoteket AB. I och med det är det uppenbart att vi redan innan forskningsprocessen startat både har fördomar och förförståelse som kan påverka arbetet. Förförståelsen är de uppfattningar som vi fått om Apoteket AB genom egna erfarenheter och fördomarna är de socialt grundade subjektiva uppfattningar som finns hos oss om det fenomen vi ska studera (Holme & Solvang 1997, s. 95).

Vi är därmed medvetna om den bias som lätt kan uppstå, det vill säga att vår studie eventuellt har blivit påverkad av förväntningar och förutfattade meningar som vi haft sedan tidigare (Shaughnessy, Zechmeister & f Zechmeister 2003, s. 116). Att ha den insyn som vi i förväg har av Apoteket AB kan vara av både godo och ondo. Det positiva är vårt engagemang för ett företag vi är intresserade av och relativt insatta i. Det negativa kan dock vara att vi ”vet för mycket” i förväg vilket, som nämnts ovan, kan skapa förutfattade meningar och negativa fördomar. Vi har dock, i den mån det gått, försökt att ifrågasätta oss själva under hela studiens gång för att undvika bias.

3.2 VAL AV ANSATS

Vi har främst använt oss av en deduktiv metod för att sammanlänka teori och empiri, det vill säga en metod där arbetssättet karaktäriseras av att forskaren drar slutsatser om företeelser utifrån allmänna principer och befintliga teorier. Det innebär att härleda hypoteser ur redan befintliga teorier genom att empiriskt pröva dessa i en fallstudie, i vårt fall Apoteket AB. Ovanstående tillvägagångssätt medför att en befintlig teori får bestämma vilken information som ska samlas in, hur denna ska tolkas samt hur resultaten ska relateras till teorin (Patel & Davidson 2003, s. 23). Metodlitteratur framhäver oftast att kvalitativa forskare använder en induktiv metod, där forskaren utgår från empiri. Denna ansats utgår från en mängd enskilda

fall och om samband mellan alla dessa finns, tolkas det också som generellt giltigt (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 41). Oftast kopplas en deduktiv metod samman med kvantitativ forskningsmetod, men som Bryman & Bell också nämner finns det inget hinder för att använda kvalitativ forskning i syfte att pröva en teori, det vill säga en deduktiv metod där teorierna väljs ut innan datainsamlingen påbörjats (Bryman & Bell 2003, s. 303, 318).

Oftast används inte en renodlad deduktiv metod utan det förekommer också inslag av induktiv metod, vilket är fallet i vår studie. Detta innebär att vi delvis använt oss av en typ av abduktiv metod i vår studie med tanke på kombinationen av deduktiv och induktiv metod. Under studiens gång har vi försökt att justera och förbättra teorin, vilket kännetecknar denna metod. Skillnaden mellan abduktiv metod och de tidigare nämnda, den induktiva och den deduktiva, är att den abduktiva även innefattar en förståelse för studien och inte enbart en metod som ger en förklaring till det studerade området. Under studiens gång omtolkade vi empirin och teorin då vi konstaterade ett behov av detta. Processen som sådan innebär att forskaren tar sig in i empirin genom teoretiska föreläsningar och under tiden fortsätter utveckla den valda teorin (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 41-47).

3.3 KVALITATIV FORSKNINGSMETOD - SEMISTRUKTURERAD INTERVJU

Det är av stor vikt att strategiskt välja den metod som lämpar sig bäst för att belysa det valda problemområdet och som passar bäst för att svara på de aktuella frågeställningarna (Holme & Solvang 1997, s. 76-77). Den kvalitativa forskningsintervjun, som vi anser passar vår studie bäst, är en form av samtal som syftar till att samla in information och vars främsta karaktäristik är öppenhet. Denna metod framhäver mer det generella när det gäller formulering av frågeställningar och har betoning på respondenternas uppfattningar, synsätt samt deras tolkningar av verkligheten i en specifik miljö (Bryman & Bell 2003, s. 298, 361). Vi har valt en semistrukturerad intervju som använder tekniker från både den strukturerade och den ostrukturerade metoden. Vid en semistrukturerad intervju har vi som intervjuare en så kallad intervjuguide att följa vilken består av en uppsättning frågor uppdelade tematiskt som kan ställas i valfri ordning. Metoden tillåter oss att ändra ordningen på frågorna men också att vi kan lägga till frågor som inte fanns med i början av intervjun. Intervjupersonen har fritt utrymme att besvara frågorna och får därmed större frihet att fördjupa svaren, ta med det som hon upplever som betydelsefullt samt att svara med sina egna ord (Bryman & Bell 2003, s. 361-363; May 2001, s. 150-151). Att valet för oss föll på denna metod var till stor del på grund av dess flexibilitet, vi ville ha en form av manus att följa för att få svar på våra frågor samtidigt som vi inte behövde exakta frågor för studiens syfte. Vi ansåg att vi med hjälp av

denna metod på bästa sätt skulle få en så rättvis och korrekt bild som möjligt av respondentens egen ståndpunkt och upplevelse av situationen. Vårt val föll också på semistrukturerad intervju för dess syfte att insamla fylliga och detaljerade svar samt att den tillåter intervjun att styras mot det som den intervjuade anser är mest relevant.

3.4 VAL AV RESPONDENTER

För att klargöra för läsaren vilka våra respondenter är samt hur och varför vi har valt dessa kommer vi nedan att beskriva vårt tillvägagångssätt. Med hjälp av våra kontakter på Apoteket AB tog vi reda på ett antal olika personer som kunde vara lämpliga som intervjupersoner i vår studie. Vi beskrev vårt syfte med studien för vår kontakt som därmed gav oss förslag på personer som var insatta i vårt ämne. Av dessa valde vi utifrån studiens syfte ut två och därefter kontaktade vi på egen hand ytterligare tre lämpliga respondenter. Eftersom intern marknadsföring, som vi valt att studera, måste utgå ifrån ledningen och sedan vidare ”ut i organisationen” samt att fenomenet inkluderar anställda från alla delar i organisationen har vi intervjuat personer på olika nivåer och med olika befattning inom Apoteket AB. Vi har valt intervjupersoner som arbetar på tre olika nivåer i organisationen och dessutom en person som arbetar inom, vad vi kan kalla ett sidospår som ligger utanför organisationsschemat, nämligen inom supportavdelningen Human Relations. Med tanke på att ”Service Management” (se stycke 1.1) är ett av de bakomliggande motiven till valet av ämne för studien har vi intervjuat både personer som enbart haft anställning inom Apoteket AB och personer som inte har en lång bakgrund inom Apoteket, utan som kommer från helt andra discipliner. Det intressanta menar vi är att två av våra respondenter är kontraster till den typiska chefen för apotek i Sverige, vilken har många års erfarenhet som farmaceut inom Apoteket AB. Den traditionella chefen har därmed inte upplevt konkurrens på marknaden tidigare. Våra respondenter har således arbetat inom Apoteket AB väldigt olika lång tid, från 2 år till 42 år.

Antalet respondenter är fem och dessa tjänstgör inom Apoteket AB:s olika yrkeskategorier, nämligen som regionchef, områdeschef, Human Relation-konsult, farmaceut och apotekstekniker. Intervjupersonerna var följande:

- **Regionchef - syd**

Lennart Areskogs befattning inom Apoteket AB är som regionchef för södra delen av Sverige. Den apotekskanal han verkar inom är den som kallas samhälle. Innan Lennart Areskog började på Apoteket AB arbetade han som skötare inom psykiatri samt som

sjuksköterska i landstinget Halland. Intervjun ägde rum på Campus Helsingborg den 26 april och den varade i 1 timme och 40 minuter.

- **Områdeschef**

Fredrik Wessman är områdeschef inom Apoteket AB och området omfattar 8 apotek i Lunds kommun. Intervjun utfördes på Apoteket Hjorten i Lund den 25 april 2007 och varade i 2 timmar och 30 min. Fredrik Wessman har varit anställd på Apoteket AB i tre år och har tidigare arbetat som konsult inom ett flertal olika branscher, bland annat bank. Som konsult hjälpte han andra företag med att bli mer kundinriktade samt med de mjuka värdena i en organisation.

- **Human Relation-konsult**

Lisbeth Strandh har varit anställd på Apoteket AB sedan 1964. Hon är idag stationerad i Malmö där hon verkar som konsult inom Human Relation-support, men har tidigare arbetat som farmaceut. Intervjun ägde rum på Lisbeth Strandhs kontor den 3 maj 2007 och intervjun pågick i cirka 1 timme.

- **Farmaceut**

Katarina Steinertz arbetar som farmaceut på Apoteket Mobilia i Malmö. Intervjun ägde rum i Malmö den 3 maj 2007 och varade cirka 1 timme. Katarina Steinertz har varit fast anställd i ett år och är med sina 33 år den yngsta medarbetaren på Apoteket Mobilia.

- **Apotekstekniker**

Lena Andersson arbetar på Apoteket Kronan i Kävlinge, där hon är apotekstekniker. Hon har varit anställd inom Apoteket AB sedan 1965 och har därmed lång erfarenhet av organisationen. Intervjun skedde på Apoteket Kronan den 7 maj 2007 och var en halvtimme lång.

3.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Steinar Kvale, professor i pedagogisk psykologi har utvecklat teorier om kvalitativ intervjuundersökning och genom dessa har vi valt att förklara och utvärdera den semistrukturerade intervjun. Kvale har delat in forskningsprocessen i sju stadier; tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Han menar att det kan vara av godo att följa en viss struktur, i detta fall enligt ett linjärt förlopp, när intervjuarbetet karaktäriseras som öppet och flexibelt. Vi har valt att kategorisera vårt intervjuarbete i tre delar; före, under och efter intervjun. Inom dessa tre kategorier förklarar vi hur vi gått tillväga med hjälp av några av Kvales steg i processen.

3.5.1 FÖRE INTERVJUN

Innan intervjuarbetet startade formulerade vi ett preliminärt syfte, fastställde ämnet, problemformuleringen samt satte upp de frågeställningar som vi kom att koncentrera oss på. Det omfattade således vad som fick oss intresserade av det valda ämnet och varför vi ville söka svar på den problematik vi anser råder. Ovanstående är enligt Kvale en del av tematiseringen; svar på frågorna vad och varför. Dessa bör bli besvarade för att tydligt veta vilka målen är, för att som kommande steg fastställa hur målet ska nås, närmare bestämt metodval (Kvale 1997, s. 84-91). För att komma fram till det bästa valet gällande metod för vår studie, det vill säga hur vi skulle gå tillväga för att få in empiriskt material, använde vi oss till stor del av de kunskaper om metod som vi tillsammans förvärvat genom tidigare studier. Men för att försäkra oss om att vi valt den mest strategiska metoden för studiens syfte samt för att kunna ställa rätt frågor på rätt sätt läste vi in oss på ytterligare metodlitteratur.

Efter tematisering följer planering, vilken innebär att göra en allmän planering samt en förberedelse av metoden som ska ligga till grund för att få ut den eftersträvade kunskapen (Kvale 1997, s. 86-89). Som en del av planeringen förberedde vi oss genom att utforma en intervjuguide samt att vi för oss själva utformade korta teoretiska beskrivningar av vissa delar för att underlätta för respondenterna (se stycke 3.5.1.1 och 3.5.1.2). Våra respondenter fick före intervjuerna information om syftet och de övergripande frågeställningarna men de fick däremot inte tillgång till intervjuguiden i förväg. Orsaken till detta var att vi ville ha så spontana svar från intervjupersonerna som möjligt.

3.5.1.1 INTERVJUGUIDE

I syfte att undvika den kritik kvalitativ forskning ofta får har vi i vårt arbete med att ta fram en intervjuguide försökt skapa intervjufrågor som inte var subjektiva och allt för präglade av våra egna intressen. Vi skapade våra intervjufrågor och delade in dessa tematiskt för att underlätta och tydliggöra för både oss själv och för respondenterna. De olika teman vi valt har varit samma för alla respondenter, medan de konkreta frågorna har skiljt sig åt från intervju till intervju. Vi gjorde två huvudindelningar av intervjuguiderna – en för ledningsnivån och en för frontpersonalen. I varje intervju valde vi inledningsvis att utgå från ett fåtal uppvärmningsfrågor för att komma igång på ett bra sätt. Det var standardfrågor med syfte att kunna analysera svaren utifrån vem personen ifråga var. Standardfrågorna sökte svar om till exempel utbildning, befattning samt hur länge personen har arbetat inom organisationen (Bryman & Bell 2003, s. 318, 319, 369-372).

Förutom att dela in frågorna tematiskt, delade vi in dem dynamiskt, vilket innebär att vi försökte skapa ett bra samspel mellan oss som intervjuare och intervjupersonerna. Vi försökte att i möjligaste mån konstruera frågor som var lätta att förstå, relativt korta och fria från akademiskt språk. De akademiska forskningsfrågorna bör vara av en mer lättsam talspråklig form för att leda till spontana och beskrivande svar. Frågor som varför, vad och hur är viktiga att ställa och de bör utformas i deskriptiv form. Det är viktigt att det blir en balans mellan typen av frågor så att inte för många varför-frågor ställs, vilka kan påminna intervjupersonerna alltför mycket om ett examensförhör (Kvale 1997, s. 121-123).

Innan intervjuerna ägde rum presenterade vi syftet med vår studie för intervjupersonerna i form av e-post där vi beskrev syftet och varför vi önskar att intervjua den aktuella personen ifråga. För att kunna skapa ett så bra samspel som möjligt med intervjupersonerna såg vi till att de hade en god bakgrund till intervjun och frågade även om de hade några frågor angående studien innan intervjuerna ägde rum. Med tanke på att de första minuterna i en intervju är direkt avgörande för utgången och materialet forskaren erhåller av intervjupersonen, är det också viktigt att intervjupersonen får bilda sig en uppfattning av den som intervjuar och hur själva intervjun ska gå till. Använder forskaren en bandspelare är det viktigt att denna talar om detta för intervjupersonen så att den kan godkänna användandet samt för att själva intervjun ska räknas till att vara genomförd på ett etiskt korrekt sätt (Kvale 1997, s. 104, 117-120). Detta fäste vi givetvis stor vikt vid och agerade efter i vår studie.

3.5.1.2 KOMMUNIKATIONSRELATERADE FÖRBEREDELSE INFÖR INTERVJUN

Ekholm och Fransson beskriver i sin bok *Praktiskt intervjuteknik* hur människors olika språk kan skapa samspelshinder och att det är lätt att falla in i för sig själv välbekanta termer, men för andra okända. Det krävs därför att den som intervjuar tar hänsyn till personernas olikheter och är uppmärksam på sitt språkbruk. I intervjusituationen bör språket i första hand vara anpassat efter den svarande, i andra hand efter ämnet och i sista hand till intervjuarens eget sätt att prata (Ekholm & Fransson 2002, s. 42-43). På grund av att dessa problem kan uppstå har vi förberett oss inför våra intervjuer genom att formulera intervjufrågorna på en nivå som inte är allt för akademisk och inte heller ställa frågor som är allt för kopplade till de teoretiska utgångspunkter vi valt. Till vissa frågor har vi även förberett en inledande mer eller mindre förenklad teoretisk förklaring för att på ett smidigt sätt få den svarande insatt i vårt ämne. På så vis blir förhoppningsvis intervjun mer givande både för oss som intervjuare samt för de personer vi intervjuar.

3.5.2 UNDER INTERVJUN

I stadium 3 som enligt Kvale är intervjustadiet använde vi oss av våra tematiskt uppbyggda intervjuguider (se stycke 3.5.1.1). Vi använde två olika intervjuguider beroende av vilken respondent som var aktuell, en var utformad för intervjupersonerna på ledningsnivå och en till frontpersonal. Vi använde dock inte intervjuguiden som ett manus som skulle följas till punkt och pricka utan vissa frågor uteblev, andra lades till. Två av intervjuerna utvecklade sig mer mot en samtalsform där vi använde frågorna vi förberett mer som ett stöd som såg till att samtalslets ”ingredienser” var de rätta.

Vi spelade in alla fem intervjuer vi utförde och förklarade för respondenterna hur vi skulle använda dessa för att inte hämma dem eller framkalla någon form av nervositet hos dem. Vi klargjorde således att inspelningen endast var i syfte att kunna koncentrera oss på frågorna och svaren samt för att därmed inte missa något värdefullt i efterhand. Vi antecknade dock som komplement till diktafonen som en säkerhetsåtgärd för att inte riskera att förlora någon information. Vid varje intervju tilldelade vi oss själva olika ansvar för olika uppgifter, till exempel fick en huvudansvar för att anteckna och en för att ställa intervjufrågor. I intervjuernas slutskede frågade vi samtliga respondenter om vi fick kontakta dem för uppföljning av vissa frågor, vilket är viktigt då oklarheter kan uppkomma när materialet bearbetas.

3.5.3 EFTER INTERVJUN

När alla intervjuerna var genomförda lyssnade vi igenom dem, gjorde utförliga anteckningar och skrev ut dem för att kunna behandla och analysera materialet i empiri och analys. Att vi valde bort att göra en fullständig transkribering av intervjuerna var dels på grund av att intervjuerna innehöll en del material som vi inte hade någon nytta av, men till största del för att visa respekt gentemot respondenterna som bad oss utelämna vissa saker i studien. Eftersom våra utskrifter av intervjuerna hade som syfte att vara vår hjälp att komma ihåg och att kunna jämföra ansåg vi att utförliga anteckningar var tillräckligt. Vi delade upp arbetet med att lyssna av och göra anteckningar på intervjuerna, dock gjordes detta med samma förfaringssätt för att kunna utföra jämförelser. Om en och samma person hade utfört detta hade förmodligen enhetligheten ökat ytterligare.

För att kunna analysera materialet i utskrifterna sorterade och strukturerade vi alla svar efter dels teoretiska områden för studien, dels efter frågeställningarna vi satt upp. Vi sorterade därmed bort oväsentligt material som vi ansåg oss ha mindre nytta av i ett första skede. Enligt Kvale skulle denna metod kallas meningskategorisering, det vill säga att vi kodar intervjun i

olika kategorier. I denna reduceras långa uttalanden till enklare kategorier och det var på detta sätt vi arbetade.

3.6 RELIABILITET, VALIDITET OCH GENERALISERBARHET

För att veta hur säker den information vi har samlat in är, måste vi dels veta att vi har god validitet, att vi undersöker det vi avser att undersöka och dels att vårt resultat stämmer överens med verkligheten, att vi har god reliabilitet (Kvale 1997, s. 213, 215).

Som tidigare nämnts hade vi redan innan författandet av våra intervjufrågor och besöken på apoteken en bred kunskap om Apoteket AB. Två av författarna är sedan tidigare anställda inom Apoteket AB och alla tre har som kunder erfarenhet av Apoteket AB. Innan vi gjorde intervjuerna och besökte apoteken ville vi även vara väl pålästa om företaget och på så sätt vara förberedda vid intervjutillfällena. Vår förkunskap tror vi dock har hjälpt oss att på plats verkligen undersöka det vi hade för avsikt att studera och på så sätt gett oss en god validitet. I våra intervjuer har vi också i den mån det behövdes tydliggjort för våra respondenter innebörden i de nyckelbegrepp vi använder oss av, för att försäkra oss om att vi talar om samma sak och att vi på så vis undersöker det vi avser att utreda.

Vårt val samt hur och varför vi valde våra respondenter förklaras mer ingående ovan i stycke 3.4. Vi anser att vårt val av respondenter höjer tillförlitligheten, alltså reliabiliteten. Detta bygger vi på det faktum att vår kontaktperson endast tipsade oss om några personer och att vi därefter valde ut de personer som vi ansåg kunde ge oss bredd och djup inom intern marknadsföring. Men även för att vi på egen hand valde tre av respondenterna utifrån deras befattning och arbetsplats. När vi tillfrågade respondenterna ifall de ville vara med i vår studie skickade vi ut syftet samt annan, för dem, nyttig information kring studien. På så vis hade våra respondenter i förväg kännedom om vad vi ville undersöka och kunde till viss del förbereda sina svar.

Att generalisera studiens resultat kan vara svårt och problematiskt eftersom Apoteket AB är ett unikt företag i den mån att de har monopol på den svenska läkemedelsförsäljningen.

3.7 MATERIAL

Vi har i denna studie använt oss av olika tillvägagångssätt när det gäller materialet som står i vår källförteckning. Vi har dels använt aktuell litteratur utifrån det valda studieämnet men även sökt artiklar på www.lub.lu.se för att få bredd och djup i ämnet. När vi sökte artiklar i Lunds Universitets databas var sökorden bland annat: intern marknadsföring, organisations-

kultur, organisationsstruktur, empowerment, motivation, intern kommunikation och monopol. Vi fick givetvis många intressanta träffar efter en sådan sökning och vi har använt en hel del av dem. Många av artiklarna refererar dock till professor i Service Management, Christian Grönroos, och därför har vi valt bort några av dem och använt litteratur som är skriven av honom eftersom vi försökt att i den mån det gått blicka tillbaka till grundkällan.

Till vår metod har vi använt oss av ett flertal olika metodböcker för att få olika infallsvinklar. De två vi lagt mest fokus på är Bryman & Bells *Företagsekonomiska metoder* samt Kvaales *Den kvalitativa forskningsmetoden*, men även andra har använts.

Vår empiri består av primärdata i form av intervjuer, som vi tidigare nämnt, och sekundärdata i form av dokumentanalys av Apoteket AB:s årsredovisning för 2006.

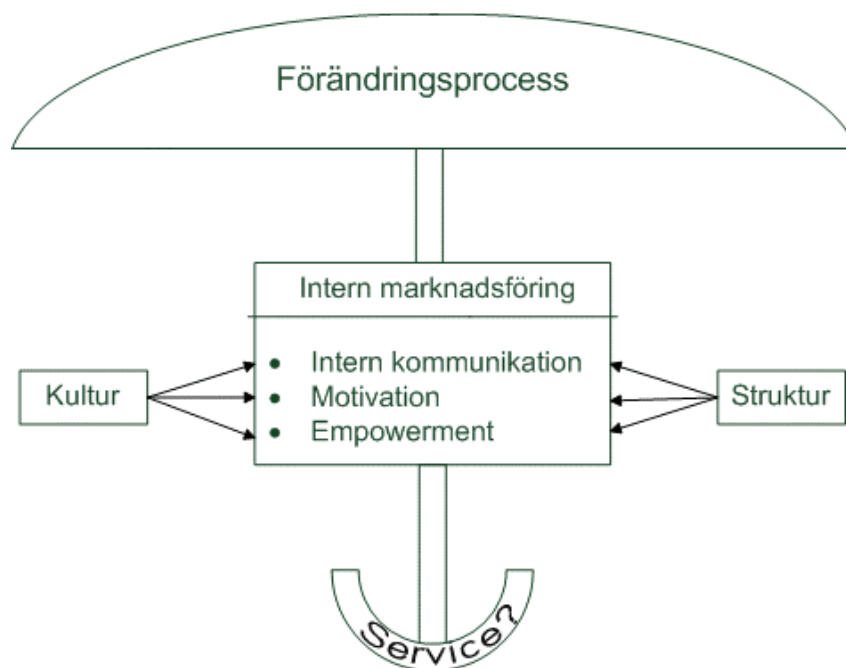
3.8 REDOVISNING AV TEORI, EMPIRI OCH ANALYS

Vi har valt att först och främst redovisa de teoretiska utgångspunkter vi utgått ifrån. Som nästa steg valde vi att väva samman empiri och teori i ett och samma avsnitt - analys, vi valde därmed bort ett enskilt kapitel för redovisning av empiri. Analysen redogörs under rubriker som är kopplade till våra frågeställningar och till de valda teorierna.

4 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I följande kapitel redogör vi för teorier om organisationer i förändring samt byråkratiska organisationer. Därefter kommer ett avsnitt om företagskultur och servicekultur. Vidare följer en genomgång av intern marknadsföring i form av intern kommunikation, motivation och handlingsfrihet.

Apoteket AB är en organisation som i skrivande stund genomgår sin största förändring någonsin och således kommer det teoriavsnitt som vi kallar förändringar i organisationer att ligga som ett övergripande paraply genom hela studien då förändringsprocessen påverkar företaget på många sätt. Apoteket AB är på väg att lämna sin monopolsituation och gå mot en fri marknad med konkurrens. Detta innebär att det nu tvingas tänka i helt nya dimensioner när det gäller relationen till både kunder och medarbetare. Den sistnämnda kategorin är den vi främst kommer att behandla i denna studie om Apoteket AB:s interna marknadsföring. Vi använder teorier om intern kommunikation, motivation och empowerment och analyserar hur dessa verktyg kan vara en väg att gå för att i slutändan få nytt kundfokus och förbättrad servicekultur. På vägen mot större kundfokus och en bättre service finns det dock faktorer som kan möjliggöra eller hämma Apoteket AB, två av dessa är kultur och struktur. Således följer även teorier om dessa i kommande avsnitt för att kunna klargöra dess inverkan. Nedan presenterar vi en figur för att åskådliggöra förhållandena mellan de teorier vi valt ut för studien om Apoteket AB.



Figur 3: Teoriöversikt

4.1 INTERN MARKNADSFÖRING

Bästa sättet att motivera personalen till att bli tjänstvillig och inställd på kundinriktat arbete är att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i ett slags marknadsföring. På så vis kommer de interna relationerna mellan medarbetare på olika avdelningar (kontaktpersonal, internt stödjande personal, gruppleddare, arbetsledare och chefer) att på bästa sätt främjas och styras mot serviceinriktad hantering av externa relationer med kunder och andra parter (Grönroos 2002, s. 369).

Ovanstående citat är en beskrivning av vad intern marknadsföring innebär enligt Christian Grönroos, professor med inriktning mot tjänste- och relationsmarknadsföring vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Konceptet med den interna marknadsföringen uppkom på 1970-talet som ett sätt att få konsistent servicekvalitet, vilket då var ett stort problem inom servicesektorn. Hypotesen löd enligt följande: *to have satisfied customers, the firm must also have satisfied employees*. Det bästa sättet att lyckas med ovanstående var att behandla de anställda som interna kunder och att se dessa som en första marknad för företaget att ta sig an (Ahmed & Rafiq 2002). Det är dock uppenbart att det inte finns ett entydigt svar på vad som kan samlas i begreppet intern marknadsföring. Istället är det ett flertal olika slags aktiviteter som alla har samlats under detta paraplybegrepp, se stycke 4.2 (Ahmed & Rafiq 2000).

4.1.1 FÖRHÅLLANDET MELLAN EXTERN OCH INTERN MARKNADSFÖRING

Uttrycket intern marknadsföring skapades som ett samlat begrepp för ett flertal olika interna aktiviteter, vilka i längden syftar till att utveckla god service gentemot medarbetare och kunder. Den interna marknadsföringens syfte är att erhålla högsta klass på servicen genom att ha motiverade och kundfokuserade medarbetare (Papasolomou 2006, s. 196). Det handlar om att ett företag måste ge intern service till sina medarbetare med samma kundfokus och serviceinriktade inställning som de ger till sina externa kunder. Medarbetarna, de interna kunderna måste få god service för att i sin tur kunna ge god service externt (Grönroos 2002, s. 366-367). Den interna marknadsföringen syftar således till att hos de anställda skapa en motivation som leder till att de presterar tjänster som kunden blir nöjd med. Motivationen handlar om att påverka attityder och värderingar hos medarbetarna som i slutändan påverkar kunden (Echeverri & Edvardsson 2002, s. 360).

Det budskap som ett företag vill leverera till kund blir först och främst upplevt och utvärderat av medarbetarna, det som inte medarbetarna accepterar kommer antagligen inte heller kunderna att acceptera. Grundtanken är därmed att för att nå externa mål måste först de

interna relationerna fungera effektivt (Grönroos 2004, s. 366, 368). Den ultimata situationen är när en organisation lyckats sälja varumärket internt, de anställda godkänner då det som företaget vill leverera och är därmed också villiga att arbeta med skapandet och underhållet av företagets olika relationer. Då påverkar alla i företaget på ett eller annat sätt företagets externa marknadsföring och fungerar som deltidsmarknadsförare. Begreppet deltidsmarknadsförare löser upp gränser för marknadsföring och försäljning vilket medför att ansvaret ligger hos samtliga anställda, och inte bara hos dessa två avdelningar (Clegg, Kornberger & Pitsis 2007, s. 366; Gummesson 2002, s. 81-88). Den interna marknadsföringen är inget verktyg som företag ska använda vid speciella tillfällen utan något som ska äga rum kontinuerligt och vara en del av vardagen i en organisation (Normann 2000, s. 146).

Den interna marknadsföringen bör leda till att medarbetarna känner att ett win-win-perspektiv råder, det vill säga att de känner att de får något tillbaka från företaget. Följande är exempel på vad företaget kan ge medarbetarna i gengäld: utvecklingsmöjligheter, skälig löneersättning samt information, kunskap och övrigt stöd från kollegor. De interna relationerna ska till stor del bygga på tillit, att det ska finnas tillit mellan ledning och övriga medarbetare. Tilliten ska handla om vad varje part får och vad varje part ger. Intern marknadsföring ska bidra till att alla medarbetare på alla nivåer i ett företag arbetar för att verksamheten med alla dess aktiviteter, kampanjer och processer, tillsammans ska ge ökad kundfokus (Grönroos 2002, s. 366-367, 371).

4.2 VERKTYG INOM INTERN MARKNADSFÖRING

Det finns ett flertal olika verktyg som organisationer kan använda sig av inom den interna marknadsföringen. Vi har valt att belysa några av dessa konkreta metoder, nämligen **intern kommunikation** samt personalpolitiska medel i form av **motivation** och **empowerment**.

4.2.1 INTERN KOMMUNIKATION

Organisationer beskrivs numera ofta som sociala system med gemensam kultur, en kultur som består av normer, värderingar, rutiner och ritualer. Kulturen skulle dock inte finnas om inte medarbetarna i organisationen kommunicerade med varandra - deras kommunikation är en förutsättning för organisationens existens. Kommunikationen ska leda till kunskap och förståelse för organisationens mål och genom den skapas en överblick och helhetsförståelse för organisationen (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 17-19).

För att ett företag ska kunna arbeta mot en servicekultur med hjälp av intern marknadsföring krävs fungerande kommunikation mellan de anställda inom företaget. Företag

bör hitta de kommunikationsmetoder som konkret leder till att medarbetare kommunicerar på bästa sätt med varandra, att medarbetare kommunicerar med överordnande samt att ledningen på bästa sätt kommunicerar med underordnande (Echeverri & Edvardsson 2002, s. 363).

Trots att alla organisationer arbetar med kommunikation och ser den som viktig anses den samtidigt vara problematisk, både chefer och anställda klagar ideligen på att kommunikationen inte fungerar. För att kunna lösa problemen som uppstår inom en organisation är det viktigt att det finns en väl fungerande intern kommunikation. Inom ett företag kan man se tecken på interna kommunikationsproblem då informationen är oklar, när den kommer vid fel tidpunkt, då fel personer informeras eller när de informeras på fel sätt. Problem kan också uppstå när anställda inte bryr sig om att söka information eller då de slutar bidra med nya idéer till företaget (Echeverri & Edvardsson 2002, s. 364-365).

Den interna kommunikationen kan i organisationers förändringsarbete ha flera olika syften och spela olika roller. Bland annat kan den skapa delaktighet och engagemang, förhindra ryktesspridning, skapa en demokratisk förändringsprocess samt minska oro och stress. Hur resultatet av en organisations förändringsarbete blir, beror till stor del på hur medarbetarna i organisationen uppfattar arbetet och vilken förståelse de har för arbetet. Denna förståelse och uppfattning skapas till stor del genom den interna kommunikationsprocessen (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 155-157).

Det finns ett flertal olika kanaler som medarbetare kan bli informerade genom, såsom intranät, e-post, personaltidning, PM, internpost, olika mötesformer, internteve etcetera. Information är dock inte den enda förutsättningen, det krävs också kommunikation i form av en tvåvägskanal - interaktion. Förståelse för en viss information kan skapas på en individuell nivå, men en djupare förståelse skapas framför allt i interaktion mellan människor. Därför är olika diskussionsforum av godo då förändringsarbetets orsaker och konsekvenser kan förklaras (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 162).

I företag som är stora och hierarkiskt organiserade är det osannolikt att VD:n talar med de personer som befinner sig längst ner i hierarkin eller att de personerna kan förmedla sina idéer direkt till högsta ledningen. Vem som kan kommunicera med vem har då mycket att göra med organisationsstrukturen i företaget. Ju mer specialisering och centralisering inom företaget, desto mer begränsad är kommunikationen (Clegg, Kornberger & Pitsis 2007, s. 333). Clegg et al. diskuterar i sin bok *Ledning och organisation* vikten av att skapa nätverk med rätt personer när problem uppstår. Det vill säga att det inte räcker att problem diskuteras utan det ska göras av de personer som är nyckelaktörer och som har kunskaper, kontakter, idéer, energi och makt att förändra saker. Dessa bör bilda nätverk som tillsammans diskuterar

problem och eventuella lösningar. I detta nätverk kan personer ingå från olika nivåer av hierarkin samt personer med olika bakgrund och personlighet. När lösningar utvecklas är det viktigt att dessa kommuniceras ut i hela organisationen (Ibid. s. 349).

Det är viktigt för ledare att skapa feedbackslingsor för att veta vad andra människor tycker om ens initiativ. Om den som utövar makt inte vet hur den tas emot, finns en stor risk för ”katastrof”. Budskapen som ledning eller chefer sänder ut kan vara tvetydiga eller svåra att förstå, vilket är ytterligare en faktor som gör att de bör överblicka omgivningen (Clegg, Kornberger & Pitsis 2007, s. 351).

4.2.2 MOTIVATION

Att motivera sina anställda till att vara kundinriktade och tjänstvilliga är ett av målen med intern marknadsföring. För att anställda ska fungera som deltidsmarknadsförare krävs det att ledningen och mellanchefer ger de anställda stöd och uppmuntrar dem. Ledningen måste skapa en intern miljö och genomföra interna handlingsprogram som bidrar till att göra personalen motiverad att agera som deltidsmarknadsförare. Det krävs att både frontpersonalen och stödpersonalen är lika motiverade för att kunna leverera hög service till kunder (Grönroos 2002 s. 371-375). Ledningen måste arbeta med att motivera sina anställda på lång sikt, vilket både är tidskrävande och kräver personlig kontakt. Vad som motiverar de anställda på en arbetsplats varierar och ledningen står därför inför en svår uppgift när den ska välja passande medel och tillvägagångssätt (Keough 2007).

Frederick Herzberg, professor i psykologi, instämmer med Keough och Grönroos då han skriver att ledningen måste ha i åtanke att människan inte är en passiv maskin som förutsätter dragningskraft för att kunna agera, utan människan är ett organiskt system. Genom lämpliga och passande hantering samt ändring av omgivningen kan ledningen få fram olika former av motiverande beteende hos medarbetarna (McGregor 1966, s. 260). För att få kännedom om vad som motiverar varje anställd krävs det att ledningen och chefer lär känna sina anställda (Keough 2007).

I Herzbergs bok, *The motivation to work*, kommer han utifrån sin undersökning fram till sex olika faktorer som motiverar de anställda. Den främsta är de anställdas prestation, vilket inkluderar i vilken mån de lyckas slutföra sina jobb, hitta lösningar på problem, rättfärdiga sig samt att kunna se ett resultat av de anställdas prestation. Erkännande är den andra motivationsfaktorn, vilket inkluderar att som anställd bli uppmärksammas och uppskattad av antingen medarbetare, kunder eller chefer (Herzberg 1959, s. 45, 81). Utöver de två som nämndes ovan blir anställda motiverade av sitt jobb eller av arbetsuppgifter i sig, att ha ansvar

på jobbet utan att vara övervakad, möjligheten att bli befördrad och lönen. Dessa faktorer är psykologiska effekter (förutom lönen) som gemensamt leder till att den anställde får känslan av personlig tillväxt och självuppfyllelse (Ibid. s. 61-62, 81). Herzberg poängterar att de psykologiska effekterna är olika långvariga och att prestation och erkännande bara är ihållande under en kort tid medan arbetet i sig, ansvar och att bli befördrad är effekter som varar under en längre tid. För att exemplifiera: att som anställd bli erkänd för en utmärkt prestation ger en positiv känsla, dock lägger sig den härliga förnimmelsen oftast efter en dag eller efter en månad. Att känna sig motiverad av arbetet eller att ha eget ansvar utan övervakelse är däremot en mer ihängande positiv känsla (Ibid. s. 64-65).

4.2.3 EMPOWERMENT

Empowerment är ett fenomen som växte fram sent under 1960-talet och som sedan dess har haft ett flertal olika definitioner och betydelser. Begreppet har använts på olika sätt inom sex olika discipliner under denna period – religion, sociologi, utbildning, psykologi, socialt arbete samt management. I denna studie fokuserar vi på empowerment såsom delaktighet i beslutsfattande, befogenhet att fatta beslut och vidta åtgärder i olika situationer, ansvarstagande samt arbete i team. Liksom teoretiker inom managementdisciplinen ser vi empowerment som en process för att uppmuntra anställda till att öka sin kunskap, information och resurser för att de ska få inflytande på och kontroll över sitt arbete (Bartunek & Spreitzer 2006, s. 246).

Empowerment har, per definition, med makt att göra och alla människor har ett behov av att känna sig kraftfulla och mäktiga. Det tuffa klimatet som råder för företag på marknaden idag kräver att medarbetare känner sig mäktiga, att de har kontroll samt att de bidrar till att organisationen blir mer konkurrenskraftig. Makt bör således fördelas från toppen och neråt i organisationen, från ett fåtal människor till fler (Appelbaum et al. 1999).

Enligt Appelbaum et al. har Quinn & Spreitzer identifierat faktorer eller organisatorisk karaktäristik som kan underlätta införandet av empowerment i organisationer. För det första bör de ha en tydlig vision och strategisk riktning som alla medarbetare förstår. Om denna förståelse finns kan medarbetare lättare känna möjligheten att agera självständigt och inte invänta tillåtelse och anvisning från ledningen eller chefer. En andra faktor som krävs för empowerment är att det finns öppenhet och teamwork i organisationer samt att medarbetarna känner delaktighet i företagskulturen. De måste känna att deras enhet kan arbeta tillsammans för att lösa problem och deras idéer måste värderas och tas på allvar. För det tredje framhäver Quinn & Spreitzer vikten av disciplin och kontroll. Det bör finnas tydliga mål och

ansvarsområden, var och en ska veta vad hon är ansvarig för och vad andra har ansvar för att uppnå. Målen ska vara utmanande men tydliga. Denna tredje faktor reducerar tvetydighet och ovisshet i organisationer. Om inte denna disciplin och kontroll finns så upplever medarbetarna kaos istället för empowerment. Den fjärde faktorn handlar om att medarbetare behöver en trygghetskänsla och social support från sina chefer och kamrater. De behöver känna att initiativ och beslut som de tar får stöd istället för bestraffning och de behöver tro att företaget ger dem support medan de lär och växer (Quinn & Spreitzer i Appelbaum 1997. s. 241-242).

4.3 FÖRÄNDRINGAR I ORGANISATIONER

Verksamheter som bedrivs under monopol beskrivs enligt författaren, läkaren och psykiatern Bo Ahrenfelt som ett slutet system, ett system som inte släpper in något från utsidan. Utmärkande för ett slutet system är att det inte finns någon interaktion med dess kontext och omgivning samt att det inte finns ett ledarskap. Istället leds verksamheten av människor som styr och ställer med de anställda på ett auktoritärt eller förnedrande sätt. Det finns även lite utrymme för olikheter, möjligheter, kompetensutveckling och verksamheten tar inte tillvara de anställdas motivation, vilja och entusiasm (Ahrenfelt 2001, s. 88-89). Företag som däremot befinner sig på en avreglerad marknad kan enligt Ahrenfelt liknas vid ett öppet och levande system. Marknaden kännetecknas av att omgivningen och kontexten är snabbföränderlig och därför krävs det att företagen anpassar sig och att den inre organisationen förändras. Information och kunskap i form av dialog flödar ständigt in och ut i det öppna levande systemet och chefens uppgift består delvis av att stimulera och motivera sina anställda att arbeta mot samma mål (Ibid. kap 6). Det levande systemet har förmågan att tidigt kunna reagera på omvärldsförändringar och att arbeta aktivt, kreativt, förebyggande och kontinuerligt med förändringar (Ibid. s. 45). Ahrenfelt menar att det inte finns helt slutna system eftersom verksamheter består av människor och människor är varelser som är beroende av sin omgivning och kontext i form av vatten, luft, mat, kärlek etcetera. Därför kan verksamheter som kräver kundkontakt och ömsesidigt utbyte av information förklaras som delvis slutna system (Ibid. s. 91).

Det finns ett flertal faktorer som påverkar individer i en organisation som går från att arbeta i ett delvis slutet system till ett öppet levande system. En faktor som är ett hinder när det gäller förändring är de anställdas motstånd till den. Anledningen kan vara att organisationens mål och den enskilde medarbetarens mål och önskningar inte alltid stämmer överens med varandra (Oreg 2003 i Tetzell 2006, s. 3). Detta kan bero på att individen är rädd för att förlora sin position, makt, frihet eller kontroll men även att individen är rädd för det

okända (Abrahamsson & Anderson 1996 i Tetzell 2006, s. 3). Uppsägning, allmänt missnöje eller motståndshandlingar kan vara uttryckssätt för att de anställda är emot förändringar (Furnham 2002; Lawrence 2001 i Tetzell 2006, s. 3). Oavsett anledning till de anställdas motstånd till förändring går det inte att bortförklara det med att det är en naturlig mänsklig reaktion till något annorlunda (Lawrence 2001 i Tetzell 2006, s. 3). För ett lyckat förändringsarbete är det istället viktigt att få stöd bland anställda och att övervinna motståndet. Ställer de anställda sig positiva till förändringar kan motivation, arbetstillfredsställelse, produktivitet och engagemang öka (Fay och Lührmann 2004 i Tetzell 2006, s. 3-4). Arbetsledare gör oftast misstaget att de vid förändringsprocessen planerar vad som ska förändras och vad de vill uppnå men glömmer att planera vägen dit, vilket kan skapa en onödigt oro och förvirring hos medarbetarna (Burke 2002 i Tetzell 2006, s. 3). Andra misstag en arbetsledare kan göra i förändringsarbetet är att han inte ger sina anställda tillräckligt med tid att förstå förändringsarbetet. Chefen kan under en längre tid ha arbetat med att förstå vad som kommer att ske och vilka konsekvenser förändringsprocessen kommer att ha, men ger sedan sina anställda kortfattad information om förändringarna. Förstår de då inte omedelbart kan chefen uppfatta dem som besvärliga (Ahrenfelt 2001, s. 291).

När ett företag genomgår en förändring finns det två viktiga faktorer för att kunna förankra dem hos de anställda. Det första är att de informeras om kontentan av förändringsåtgärderna, hur varje individ och hur organisationen påverkas samt vad företaget vill uppnå. För att informationen ska uppfattas som trovärdig är det viktigt att ledningen och cheferna är öppna och ärliga. Den andra faktorn är att medarbetarna känner sig delaktiga i förändringsprocessen (Heller et al 1998 i Tetzell 2006, s. 4). Medarbetarnas delaktighet handlar om att de har tillgång till information om vad som sker och att medarbetarna känner att de har kontroll över sin tillvaro (Lines 2004 i Tetzell 2006, s. 4).

Vid förändringar inom en organisation har ledarskapet en central roll då cheferna ska leda förändringsprocessen, vilket innebär att de ska specificera tillvägagångssättet. Därför är det betydelsefullt att hitta och engagera nyckelpersoner, det vill säga involvera "key players", vilket kan vara ledare eller chefer inom organisationen, en förändringskonsult eller stöd från staten. Ledning och chefer har även uppgiften att motivera sina medarbetare att vilja förändras, få dem att se att en förändring är nödvändig och att överge det säkra för det osäkra. De ska även utforma en vision som ger de anställda insikt i hur framtiden kommer att se ut med dem med i bilden. En tydlig vision minskar de anställdas osäkerhet, visar fördelar med förändringen, uppmuntrar anställda att delta i förändringsprocessen och tillhandahåller organisationens målsättning (French & Bell 1999, s. 122). För att underlätta, skapa förståelse

och acceptans för förändringsarbetet är det viktigt att organisationen arbetar aktivt med intern marknadsföring.

4.4 BYRÅKRATI

Byråkrati var den vanligaste organisationsformen under 1950-talet och det går än idag att finna organisationer med inslag av byråkrati. Dock möter organisationer idag stora och snabba förändringar när det gäller teknologi, globalisering, osäkerhet, det oväntade och överraskningar. Detta har gett upphov till att byråkrati som organisationsform inte längre lämpar sig och att allt fler organisationer övergår till lärande organisationer, där organisationen uppmuntrar till lärande samt anpassar sig efter förändringar (Jamali, Khoury & Sahyoun 2006, s. 337-338).

Byråkrati är en organisationsform som kännetecknas av makt, auktoritet och ansvar. Arbetsdelningen är definierad med klara ansvarsområden och organisationsstrukturen är hierarkisk där de anställda vet vem som är överordnad respektive underordnad. Arbetsuppgifterna följer nedskrivna regler och instruktioner, anställningar och tjänster förutsätter formell träning och företag prioriterar tempo före nytänk. Den tyska professorn i sociologi, nationalekonomi och handelsrätt samt förespråkare till byråkrati, Max Weber, ansåg att byråkrati är den mest rationella organisationsformen då organisationer genom byråkrati uppnår hög effektivitet. En förutsättning är dock att förhållandena runt organisationen är stabila (Flaa et al. 1995, s. 23, 29). I byråkratiska organisationer ska de anställda uppföra sig på ett visst sätt och det finns inte utrymme för nytänk och kreativitet (Papasolomou 2006, s. 195-196). På arbetsplatsen ska inga känslor och irrationella upplevelser finnas. Weber ansåg att bra organisationer utgör platsen där känslor hanteras, tämjs eller fördrivs. Den tekniska fördelen och motivet för utvecklandet av byråkratiska organisationer är enligt Weber byråkratins snabbhet, precision, klarhet, entydighet och enhetlighet, att få konflikter finnas, kunskap om de akter eller dokument som finns, strikta ordervägar, kontinuitet, effektivitet och minskade materiella och personella kostnader (Wilson 2000, s. 47). Nackdelar med byråkratiska organisationer är dock att de skapar tröghet, målförskjutning och opersonlighet. Detta beror på organisationens starka betoning på regler, arbetsfördelning, formalitet, kommunikation via tjänstevägar och att det inte tas i beaktan att effektivitet förutsätter anpassning på ett informellt och flexibelt sätt till problemsituationen (Flaa et al. 1995, s. 28).

4.5 ORGANISATIONSKULTURENS KONSEKVENSER

Varje organisation har en viss utmärkande kultur som kännetecknas av fördomarna inom den. Kulturen är något som är relativt fast och utgör en grund för ett beteende hos organisationsmedlemmarna. Organisationsteoretiker Paul Flaa et al. menar att den består av ett antal grundläggande antaganden och uppfattningar som delas av de flesta inom organisationen och är som ett gemensamt språk inom organisationen. Den bidrar även till att fastställa vem eller vilka som är innanför respektive utanför. Nyanställda räknas som utanförställda medlemmar och de måste acklimatiseras innan de blir en del av den rådande kulturen (Flaa et al. 1998, s. 69-80).

Enligt organisationsteoretiker Fiona Wilson kan kulturen även sägas fungera som organisationens egenskap och inte enbart på individnivå. För att förbättra en organisations effektivitet är det lämpligt att förändra och arbeta med den befintliga kulturen. Det har inom organisationer gått en trend mot att de anställdas arbetsinsatser styrs på ett sätt att inneboende konflikter omvandlas till samarbete, vilket både gynnar individen och företaget i stort. Organisationer åstadkommer detta arbete genom att kontrollera de anställdas uppfattningar, tankar och känslor menar Wilson. Konkret görs detta genom utbildning, personlig utveckling, tillväxt och mognad och då blir de anställda bättre i sitt dagliga arbete, friskare och mindre rädda för konflikter. Det är dock ofta lättare sagt än gjort att kontrollera en organisationskultur då denna inte alltid är homogen. Exempel på subkulturer är ett faktum och av stor vikt att ha i åtanke vid försök till ett förändringsarbete inom organisationen. Professor i organisationsteori Geert Hofstede menar att det inte är så tydligt som det ibland påtalas att en organisation kännetecknas av tydliga och gemensamma värderingar, utan att subkulturer förekommer både öppet och dolt (Wilson 2000, s. 107-110).

Organisationsteoretiker Stewart Clegg et al. bidrar med ytterligare en dimension till området när de talar om att starka kulturer är något som kan skapa goda prestationer inom organisationen och leda till ett bra resultat för hela företaget. Samtidigt påtalar de att somliga inom området säger att kultur även kan ses som den stora söndraren i en organisation. Detta påvisar att det finns flera perspektiv inom området för organisationskultur och att det inte alltid är givet huruvida en stark kultur enbart kan uppfattas som något positivt för en organisation. Kännetecknen på vad som anses utgöra en stark kultur är exempelvis att det finns tydliga värden, ritualer, regler och att medlemmarna hela tiden följer det som förespråkas (Clegg et al. 2007, s. 282-315).

Problem kan uppstå i en stark kultur när en person som är nyanställd och serviceinriktad inte ges utrymme att agera efter sina principer och vara serviceminded. Exempel på detta är

när de inte har samma värderingar och när de kanske inte intresserar sig för kunderna på samma sätt. Om kulturen inte överensstämmer dem emellan och de inte vill ge samma goda service till sina kunder kan en nyanställd person med känsla för service snabbt bli nerdragen på jorden av de kollegor som följer andra principer. Grönroos instämmer med Clegg et al. när han säger att en stark kultur inte alltid är bra och speciellt inte när omvärlden håller på att förändras och när det krävs att företaget hänger med. När ett företag med stark kultur är tillverkningsfokuserat eller försäljningsfokuserat, och befinner sig i en omvärld som förändras, kan det behöva gå mot en servicestrategi. För att ett företag ska kunna nå en servicestrategi krävs det stöd från alla medarbetare och att de har en kultur som bäddar för service (Grönroos 2002, s. 393-400).

Ett företag har en servicekultur när det fokuserar på att göra sitt yttersta för att skapa nöjda kunder. Servicekulturen bör ha sitt utgångsläge hos ledningen för att därefter kunna spridas neråt i en organisation. För att ledningen ska kunna åstadkomma detta krävs det att de arbetar med intern marknadsföring och allt vad det innebär inom ett företag. Intern marknadsföring behövs inom ett företag när det kan bidra till att förändra företagskulturen så att den främjar en servicekultur (Grönroos 2002, s. 365-375).

5 EMPIRI OCH ANALYS

I detta kapitel presenterar vi den analys som bygger på de valda teorierna och det empiriska materialet i vår studie. Det empiriska materialet baseras, som vi tidigare nämnt, på kvalitativa intervjuer med ledning och frontpersonal på Apoteket AB samt på en översiktlig dokumentanalys av Apoteket AB:s årsredovisning 2006. Fråga 1 har vi strukturerat utifrån de tre verktygen intern kommunikation, motivation och empowerment. Vi har valt att besvara fråga 2 genom att först redogöra för hur Apoteket AB:s kultur och struktur ser ut. Därefter analyserar vi hur de båda faktorerna påverkar de tre interna marknadsföringsverktygen.

Hur använder Apoteket AB verktygen intern kommunikation, motivation och empowerment i sin interna marknadsföring och hur fungerar dessa?

Intern kommunikation

Apoteket AB:s intranät, Aponet, är enligt respondenterna organisationens främsta informationskälla. Där finner medarbetarna aktuell information om företaget, artiklar och internutbildning. I samband med den stundande förändringen har VD Stefan Carlsson, enligt HR-konsulten, öppnat en ny kommunikationskanal i form av en brevlåda på intranätet där medarbetare kan skapa en dialog med honom. Syftet med denna är att skapa samhörighet och få feedback. Regionchefen är tveksam och säger att huruvida det verkligen skapar en dialog är diskuterbart men han menar att det är ett sätt att visa god vilja. Han säger att det är väldigt lite kommunikation som går nerifrån och upp och att medarbetarnas kommunikation är mer av kverulans. Apoteksteknikern, anser att dessa brev inte känns ärliga och därför har hon inte brytt sig om att svara. Hon tror inte att han lyssnar eller bryr sig, *han bryr sig inte om lilla jag* (intervju med apotekstekniker, 2007-05-07) som hon själv uttrycker det. Det är en nödvändighet att ledning och chefer är öppna och ärliga för att deras budskap ska uppfattas som uppriktigt. Enligt Grönroos ska de interna relationerna bygga på tillit mellan ledning, chefer och frontpersonal och tilliten ska handla om vad alla inblandade ger och tar. Echeverri och Edvardsson säger att företag bör hitta metoder som gör att medarbetare och ledning kommunicerar på bästa sätt. Apoteksteknikern tycker dock inte att VD Stefan Carlssons försök är tillräckligt och efterlyser fler kanaler för att sprida information, till exempel regelbundna morgonmöten. Hon tycker dock att intranätet hade varit en bra kommunikationskanal om det hade funnits utrymme och tid att använda det. Av den anledningen tycker hon inte att intranätet är tillräckligt och befarar att hon går miste om viktig information vilket

enligt Echeverri och Edvardssons teorier kan leda till att anställda slutar bry sig och slutar komma med nya idéer.

För att få förståelse för den information som varje individ får från chefer eller ledning krävs det att flera individer inom organisationen, i detta fall apotekschefer och medarbetare, interagerar med varandra så att alla kan ta till sig informationen och få en djupare förståelse. Med tanke på Apoteket AB:s förändringsprocess är det, som Heide et al. säger, viktigt att skapa diskussionsforum för medarbetarna där orsaker och konsekvenser kan diskuteras och förklaras. På Apoteket Mobilia används en form av forum, de har fika innan öppning där medarbetarna interagerar och ventilerar sina tankar. Regionchefen menar att *det fundamentala är genom dialog; prata, prata, prata och ventilera, ventilera, ventilera och skapa forum för en dialog* (intervju med regionchefen, 2007-04-26). Dock utnyttjas inte denna morgonfika med diskussioner på alla apotek, till exempel inte på apoteksteknikerns.

Områdeschefen påpekar att medarbetarna inte tar konflikter, varken med varandra eller med cheferna utan att de istället går runt problemen. Detta stärks av apoteksteknikern som menar att hon inte orkar ta konflikterna, det får andra göra. Hon uttrycker att: *man får säga vad man vill om man vill ha på nosen* (intervju med apotekstekniker, 2007-05-07). Apoteksteknikern uttalar tydligt sitt missnöje med dagens organisation och dess förändringar vilket har lett till bristande engagemang och delaktighet från hennes sida. Hon säger att förändringarna är anledningen till att hon slutar inom kort. Detta beteende är enligt Abrahamsson och Andersen typiskt för anställda som känner ett motstånd till förändringar. De anställdas mål och önskningar stämmer inte överens med organisationens mål som i apoteksteknikerns fall resulterar i uppsägning eller i annat fall allmänt missnöje eller mindre motståndshandling. Att apoteksteknikern inte är tillfredsställd med kommunikationen och informationsflödet har också lett till att hon inte är positivt inställd till de förändringar som sker. Kommunikationen bör enligt Heide et al. leda till en förståelse för organisationens mål samt en överblick av hela organisationen, men i Apoteket AB:s fall blir det en motsatt effekt då kommunikationen inte når fram till medarbetarna. Det dilemmat Apoteket AB står inför vid avmonopoliseringen är att ingen egentligen vet vad som komma skall, vilket gör att de inte kan planera vägen mot målet. Detta skapar oro och förvirring hos medarbetarna.

De två anställda vi kommit i kontakt med har skilda åsikter om huruvida cheferna är lyhörda eller inte. Farmaceuten anser att hennes chef är lyhörd medan apoteksteknikern uttrycker som svar på frågan om chefen är lyhörd: *Nja, jag säger inget* (intervju med apotekstekniker, 2007-05-07). Att farmaceutens chef är mer lyhörd kan bero på att det är ett nytt apotek och att chefen därmed är mer intresserad av att höra vad medarbetarna har att säga

för att få ett bra arbetsklimat redan vid apotekets start och få medarbetarna att trivas. Medan apoteksteknikerns arbetsplats är ett gammalt apotek med en inrotad företagskultur som kan bidra till att hämma kommunikation och chefens lyhörddhet.

Det kommunikationsmedel som finns förutom intranätet är enligt HR-konsulten muntill-mun-metoden, vilket hon anser är bra tack vare dess effektivitet då information sprids med vindens hastighet. Hon menar dock att muntlig kommunikation mellan medarbetare också kan leda till falsk ryktesspridning, då ovissheten vid en förändring är stor. Ovissheten i Apoteket AB:s förändring bekräftas av båda respondenterna som båda uttrycker hur spekulationer ständigt uppkommer utan att någon egentligen har några svar. För att undvika att ryktesspridning leder till oro och förvirring menar French och Bell att ledningen eller så kallade nyckelpersoner ska ha en central roll i förändringsprocessen och specificera tillvägagångssättet i processen. Apoteket AB befinner sig dock i en svår situation eftersom ingen vet vad som kommer att hända i framtiden och därför kan ingen heller svara på medarbetarnas frågor eller ge information, vilket i slutändan kan ge upphov till ryktesspridning.

Motivation

Apoteket AB står inför en svår uppgift i att hitta passande motivationsmedel och tillvägagångssätt eftersom det är ett stort och omfattande företag med många anställda. Jack Keough påtalar att en av ledningens och chefernas uppgift är att motivera sina anställda, vilket är problematiskt eftersom det varierar vad som motiverar varje medarbetare. Både apoteksteknikern och farmaceuten efterlyser högre lön, vilket de säger hade motiverat dem till att utföra ett bättre arbete samt att de hade upplevt arbetet som roligare. Både regionchefen och områdeschefen påpekade att eftersom Apoteket AB är statligt ägt får det inte förekomma belöningsystem av ekonomisk karaktär. *Knasigt* (intervju med områdeschefen. 2007-04-25), anser den sistnämnda. Regionchefen tror dock att när monopolet släpps och det blir fri konkurrens kommer det att finnas ekonomiska belöningsystem, i form av bonus, även inom Apoteket AB.

Jack Keough nämner även att cheferna och ledningen behöver lära känna sina anställda för att veta vad som motiverar dem och på vilket sätt. HR-konsulten uttrycker *att gå på någon föreläsning eller att få delta på någon kurs, det kan peppa* (intervju med HR-konsult, 2007-05-03), vilket hon menar är en motiverande faktor för anställda. Däremot tycker apoteksteknikern och farmaceuten annorlunda när de istället efterlyser erkännande och bekräftelse från sina chefer och arbetskamrater i form av beröm. Detta tyder på att företaget

inte i alla avseenden känner sina anställda och vad som motiverar dem samt att kommunikationen är bristfällig.

Regionchefen säger: *att chefen kan motivera sina medarbetare, det köper jag inte riktigt* (intervju med regionchefen, 2007-04-26), då han istället ser chefen som någon som ger input och coachar sina medarbetare genom dialog. Han menar alltså att vad som motiverar varje medarbetare är individuellt då var och en måste kunna skapa insikt och förståelse, för att hitta sin egen motivation. Jack Keough är dock av en annan uppfattning då han, som tidigare nämnts, säger att ledningens och chefernas uppgift är att motivera sina anställda. I likhet med den teorin anser vi att Apoteket AB behöver arbeta mer med att motivera sina anställda, med tanke på att det inom snar framtid blir aktuellt med fler arbetsgivare för de anställda på Apoteket AB i och med avmonopoliseringen. Både apoteksteknikern och farmaceuten anser att Apoteket AB behöver höja de anställdas löner om de vill att de ska stanna inom företaget, båda kan till och med tänka sig att byta arbetsgivare på grund av lönen. Apoteksteknikern, som varit anställd sedan 1965, uttrycker dock med ett lätt skratt: *jag känner inte till någon annan arbetsgivare* (intervju med apoteksteknikern, 2007-05-07). Att arbetet med att motivera de anställda enligt Jack Keough tar tid innebär för Apoteket AB att de när de inom kort kommer att möta konkurrens med fler aktörer på marknaden måste vara medvetna om att anställda har den här uppfattningen. Det kan annars uppstå en situation där Apoteket AB står inför konkurrens både vad gäller sina arbetstagare och varorna de säljer.

Att som medarbetare få ett erkännande av sin arbetsgivare eller kollega är en psykologisk faktor som motiverar den anställda menar Herzberg, vilket apoteksteknikern efterlyser mer av. Farmaceuten upplever att hon får beröm av sin chef vad gäller det dagliga arbetet och anser att detta är en morot. Sannolikheten att farmaceuten kommer att stanna inom Apoteket AB vid avmonopoliseringen 2009 är större än för apoteksteknikern och därför bör cheferna vara mer lyhörda och inse vikten av att kunna ge beröm. En annan faktor som Herzberg anser är av värde för motivationen hos den anställda är att få ta ansvar i sitt arbete. Regionchefen hävdar dock att anställda inte vill ta ansvar då ansvar för dem lätt kan uppfattas som något mindre positivt. Detta grundar han på att ansvar för de anställda innebär såväl handlingsfrihet som att de kan bestraffas vid felexpediering av läkemedel. Herzberg säger att ansvar i sig självt inte är motiverande utan det handlar om att få ta ansvar och samtidigt inte känna sig övervakad. Problem Apoteket AB står inför är att verksamheten i stor utsträckning styrs av lagar och regler som leder till att anställda känner sig övervakade och rädda att göra fel och då bli bestraffade. På grund av detta är det svårt för företaget att motivera sina anställda genom ansvar, inte förrän monopolet släpps kan Apoteket AB använda faktorer som

motiverar på längre sikt exempelvis högre lön, bonus samt att det blir lättare att bli befördrad och att få större ansvarsområde. Idag har Apoteket AB huvudsakligen motivationsfaktorer på kortare sikt så som beröm och personalfester.

Empowerment

I enlighet med Appelbaum et al:s artikel om empowerment är det av stor vikt att medarbetarna inom Apoteket AB känner att de har makt och kontroll över sitt arbete för att kunna bidra till dess konkurrenskraftighet när de nu närmar sig en fri marknad. Områdeschefen uttrycker sig med följande ord om styrningen inom Apoteket AB: *Väldigt toppstyrt inom Apoteket, otroligt toppstyrt. Rena rama Ryssland* (intervju med områdeschefen, 2007-04-25). Områdeschefens uttalande visar att makten ligger i toppen och att frontpersonalen har lite utrymme att ta ansvar, fatta beslut och vidta åtgärder i olika situationer.

HR-konsulten tycker att som expedierande farmaceut har hon stor handlingsfrihet i sitt dagliga arbete. Hon nämnde att: *gränserna sätter jag ju givetvis inom det rimliga och man har större frihet som receptarie än som tekniker /---/ man måste ju kunna hålla sig till det som är korrekt och fakta* (intervju med HR-konsulten, 2007-05-03). Apoteksteknikern tycker att hon har stor handlingsfrihet och befogenhet att fatta beslut eftersom *jag får ju vara hur vänlig jag vill, jag får ta beslutet att göra en reklamation* (intervju med apoteksteknikern, 2007-05-07). Hon tillägger även att hon vet vad hon får göra och inte göra efter 42 år inom Apoteket AB. Både HR-konsultens och apoteksteknikerns uttalanden kan förklaras med att anställda upplever att de har ansvar och befogenhet att fatta beslut, då de inte upplevt något annat arbetssätt inom Apoteket AB. Det kan också förklaras med att frontpersonalen i stor utsträckning är styrda av lagar och regler. Både regionchefen och områdeschefen påpekar vid ett flertal tillfällen hur oerhört toppstyrt företaget har varit i alla tider och att de tycker att detta bör förändras. Appelbaum et al. menar att företag som verkar i en situation med konkurrens bör trycka ner makt i organisationen och den bör fördelas från ett få antal människor till fler. När monopolet släpps och det blir en fri marknad på läkemedel kan det vara en nackdel för Apoteket AB om frontpersonalen inte har makt och på så vis handlingsfrihet och befogenhet att fatta beslut. Då frontpersonalen är närmast kunden och därmed vet vad den vill ha är det av stor vikt att frontpersonalen är ”empowered” och då kan ge kunden den service hon behöver.

Områdeschefen uttrycker ett visst bekymmer över att hans medarbetare inte verkar vilja ta egna beslut och att de är allt för rädda att ta beslut. Han exemplifierar med situationer då de kommit till hans kontor, stannat vid tröskeln och frågat om de får lov att köpa in

förvaringsprylar till broschyrer och dylikt. Han menar att den sortens beslut ska de själva kunna ta. Även regionchefen menar att det inte finns någon vilja hos medarbetarna att ta ansvar och beslut, han säger:

Som icke-farmaceut, tycker jag att man har alldeles för lite mandat och alldeles för lite handlingsutrymme ute i verkligheten, man måste lägga makt ute vid disken. Och uppåt tycker de att, de har väl makt men det som frustrerar mig är att neråt verkar de inte vilja ha det. Man vill vara delaktig men när vi pratar vad delaktighet innebär, med ansvar att se till att kunden får bästa möjliga service och inte sätta sig i kafferummet. Jag resonerar att man inte vill ha makten (intervju med regionchefen, 2007-04-26).

Områdeschefen anser att ovanstående är en ledarskapsfråga och att det grundar sig i att Apoteket AB satt spelreglerna och att de levt i en skyddad värld för länge. De anställda är inte vana vid att behöva ta dessa beslut utan inväntar tillåtelse och anvisningar uppifrån ledning eller chefer. Utifrån våra respondenters resonemang går det att tyda att Apoteket AB står inför svårigheter då personerna på toppnivå inte har insett att frontpersonalen inte har omfattande ansvar och befogenhet att fatta beslut samt att anställda inte inser sin begränsning i det dagliga arbetet. Eftersom båda parterna är nöjda och bekväma med situationen finns det en risk att inga åtgärder kommer att vidtas.

Quinn och Spreitzer menar att ett företag måste ha en tydlig vision och en tydlig strategisk riktning som alla medarbetare måste förstå för att medarbetarna ska kunna agera självständigt och för att underlätta införandet av empowerment i stort. Regionchefen instämmer i detta då han hävdar att:

Ordet insikt är viktigt, ska man genomföra en förändring måste man först förstå varför annars kan man inte förändra sig. Om man inte förstått varför så är det klart att man sätter hälar i /---/. Har man förstått det har man kommit en bra bit på vägen men det är inte helt lätt att förklara det här. För det är komplext, oerhört komplext. Hur det nya systemet ska se ut är det ingen som kan svara på idag för det är många bitar som spelar in. Det enda man kan säga är att man måste förändra men varför då, kommer frågan (intervju med regionchefen, 2007-04-26).

I ett förändringsarbete som Apoteket AB i nuläget genomgår är det med tanke på ovanstående citat tydligt att Apoteket inte har en glasklar vision och strategisk riktning. Det råder en ovisshet från alla håll, då de aldrig varit i en situation som nu. Att inte denna tydlighet och förståelse finns hos medarbetarna skulle kunna vara en förklaring till varför medarbetarna inte vill ha mer ansvar eller ta fler beslut än tidigare. Det finns dock ytterligare aspekter som poängterar svårigheten med införandet och utnyttjandet av empowerment hos Apoteket AB. Områdeschefen formulerar följande:

Att göra fel är en nära-döden-upplevelse inom Apoteket, det sitter i väggarna. Man är rädd för att göra fel, man är mest rädd för sina kollegor. Man är rädd för att visa svaga sidor för sina kollegor (intervju med områdeschefen, 2007-04-25)..

Detta citat är i stort sett motsatsen till den organisatoriska karaktäristik som Quinn och Spreitzer påstår gynnar empowerment. De menar att medarbetare behöver en trygghetskänsla och social support från både chefer och kamrater i organisationen. Om de tar ett initiativ eller beslut som råkar vara felaktigt så bör de ändå få stöd och inte straffas för det.

Regionchefen, områdeschefen och HR-konsulten är alla överens om att hela organisationen måste bli bättre på att arbeta tillsammans och hjälpa varandra. HR-konsulten säger att *Just det här farmaceutiska, det är lite av en ensamvarg* (intervju med HR-konsulten, 2007-05-03) och regionchefen berättar följande:

Farmaceuter har aldrig behövt arbeta i team överhuvudtaget, att de har haft sin kund och arbetat med den. Det finns exempel på apotek där man jobbat 10-20 år med varandra och i princip aldrig pratat med varandra (intervju med regionchefen, 2007-04-26).

För att kunna utnyttja de fördelar som en organisation med empowerment har, är det enligt Appelbaum et al viktigt att varje enhet eller grupp inom apoteket kan arbeta tillsammans, lösa problem och lyssna på varandras idéer. Detta krävs för att få inflytande och kontroll över arbetssituationen som i sin tur gör organisationen starkare och mer konkurrenskraftig.

Hur påverkar Apoteket AB:s organisationskultur och organisationsstruktur den interna marknadsföringen?

Den farmaceutiska kulturen och regelverkets betydelse

Apoteket AB:s kultur präglas, enligt områdeschefen, starkt av de anställda och deras naturvetenskapliga inriktning, vilket HR-konsulten förklarar som strikt farmaceutisk. Det är den farmaceutiska profilen, det farmaceutiska sättet att tänka som karaktäriserar hela organisationen. Ett stort antal medarbetare är utbildade inom ett visst specifikt område, de är professionella och de är specialister inom sitt utövande. Områdeschefen pratar om farmaceutiska överfall, som han beskriver som att farmaceuter i kundmötet många gånger vill briljera med sina kunskaper. Dock är den informationen något som kunden inte alltid är intresserad av och den farmaceutiska kulturen blir då viktigare än kundens vilja. Några andra kännetecken för Apoteket AB:s företagskultur är att medarbetarna följer föreskrifter och regler till punkt och pricka. *Man har oerhört beskrivande regelverk/---/du kan läsa dig till vartenda moment du ska göra* (intervju med regionchefen, 2007-04-26), nämner regionchefen och tillägger även följande:

Det finns manualer på hur man ska le och det är fruktansvärt/---/kränkande för mig men många farmaceuter försvarar det och tycker att det är bra för då vet man hur man ska göra (intervju med regionchefen, 2007-04-26).

Manualerna får frontpersonalen att känna en rädsla för att göra fel vilket i sin tur leder till ett hämmande av besluts- och ansvarstagande, men samtidigt skapar det en känsla av trygghet då de vet vilket ansvar var och en har. För att få det utmärkande beteende som präglar Apoteket AB:s yrkesmässiga företagskultur nämner regionchefen att *medarbetare fostras in i Apoteket AB* (intervju med regionchefen, 2007-04-26). Den gemensamma bakgrunden med en akademisk utbildning och de tydliga reglerna och riktlinjerna som medarbetarna följer, kan enligt Clegg et al. vara kännetecken för stark kultur.

Subkulturer

Vi anser i enighet med Clegg et al. att en stark kultur inte enbart kan vara något positivt eftersom det kan vara svårt för nyanställda att bli en del av den och det kan leda till att det uppstår kulturer med olika värderingar, så kallade subkulturer. Subkulturer kan i Apoteket AB:s fall leda till svårigheter i deras förändringsarbete, då det krävs att medarbetarna går i

samma riktning för att kunna nå bra resultat. Clegg et al. och Grönroos nämner att en stark kultur inte alltid är bra när omvärlden håller på att förändras.

Den starka företagskulturens betydelse vid förändring

När ett företag har en stark försäljningsfokuserad kultur kan det stöta på svårigheter vid förändring mot en servicestrategi. HR-konsulten berättar att Apoteket AB har försäljningsutbildning för sina egenvårdsanställda för att på så vis kunna öka sin försäljning av handelsvaror. Därmed står Apoteket AB inför en svårighet såväl i dagsläget som vid avmonopoliseringen. För att överleva på en fri marknad behöver företaget ha en bra lönsamhet men samtidigt behöver det ha fokus på service. Detta kräver att kulturen bäddar för en servicestrategi eftersom det också medför en god lönsamhet i längden. Förutsättningen är därför att kulturen uppmuntrar och är öppen för förändringar men i Apoteket AB:s fall kan den rådande kulturen vara till nackdel eftersom monopolet präglar kulturen. En så pass stark kultur som Apoteket AB:s medför också att förändringen mot en mer serviceinriktad kultur kommer att ta tid. De konkurrenter som troligen ”väntar runt hörnet” lär vara rustade för konkurrensen vilket innebär att Apoteket inte har lång tid att förändra sig i riktning mot en konkurrenssituation. Förändringen kommer att gå snabbt och regionchefen menar att förändringsprocessen kunde ha satts igång tidigare för att förhindra att det blir smärtsamt när ”muren rämningar mot verkligheten”. Apoteket AB har levt i en skyddad värld utan konkurrens vilket kan medföra att de apoteksanställda kan få svårt att förändras tillräckligt snabbt på framtidens avmonopoliserade marknad. Denna tröghet är delvis en följd av Apoteket AB:s starka och fasta kultur som i denna aspekt kan vara mer av ett hinder än en fördel.

Organisationsstruktur på Apoteket AB

Majoriteten av respondenterna vi pratat med är eniga i frågan om hur maktstrukturerna i Apoteket AB:s organisation ser ut. Både regionchefen och områdeschefen menar att denna hierarkiska organisation är oerhört toppstyrd, att den präglas av ett mekaniskt ledarsystem och mekanisk människosyn. Den mekaniska människosynen inom Apoteket AB förklarar regionchefen på följande vis: *det bestäms uppifrån, alla staber bestämmer och så körs det in och medarbetarna ska lyda. Inget går uppifrån och ner, väldigt lite* (intervju med regionchefen, 2007-04-26). Det är därmed en starkt hierarkisk organisation där det är tydligt vem som är över- respektive underordnad, vilket enligt Flaa et al. karaktäriserar en byråkratisk organisation. Områdeschefen menar att det inte finns något samarbete inom organisationen vilket beror på att de är fångar i systemet, det vill säga systemet som i enlighet

med Flaa karaktäriseras av byråkratiska drag i form av tröghet och en brist på flexibilitet. I och med förändringen som sker kring avmonopoliseringen vill Apoteket AB enligt regionchefen arbeta med att förändra företagets värderingar, men han säger att tyvärr sker även detta arbete på toppnivå. Apoteket AB går, med tanke på avmonopoliseringen, från ett delvis slutet system mot ett mer öppet och levande. Det bör gå från ett system där organisationen leds på ett auktoritärt sätt, där ledningen styr över de anställda till ett system där ledningen måste börja stimulera de anställda till att arbeta tillsammans mot samma mål. Fortfarande är det dock, som de båda cheferna ovan nämner, en organisation som är byråkratisk och hierarkisk vilket kan leda till att den stänger ute det nytänkande och den kreativitet som krävs på en öppen marknad.

Om inte Apoteket AB lyckas förändra sin byråkratiska organisation kan det ifrågasättas hur det kommer klara sig på en öppen marknad eftersom en byråkratisk organisation fordrar en stabil omgivning vilket är allt annat än där Apoteket AB befinner sig i dagsläget. Ahrenfelt menar att det krävs att företag anpassar sig och förändrar den inre organisationen för att kunna verka på en ny marknad med konkurrens där service gentemot kund kan bli en avgörande faktor.

Kulturens och strukturens påverkan på den interna marknadsföringen

Av ovanstående material går det att tyda att det finns ett flertal faktorer inom Apoteket AB som påverkas av organisationens kultur och dess struktur.

Hierarkins och byråkratins påverkan på intern kommunikation

Den organisationsstruktur som råder i Apoteket AB påverkar den interna kommunikationen till stor del. Att allt styrs från toppen beror på strukturen och innebär att det därmed tar lång tid innan den når personalen på golvet eller att den inte når dem överhuvudtaget. Strukturen uppmuntrar inte till kommunikation nerifrån och upp, då Apoteket AB:s byråkratiska organisationsform bara har ett fåtal kanaler upp till ledningen medan det finns många neråt. Detta leder till att frontpersonalens synpunkter inte når ledningen, men också att feedback från frontpersonalen till ledningen uteblir.

Att personerna på toppnivå inte kommunicerar ner de budskap som gäller i samband med förändringsarbetet leder till att de anställda på så vis inte får någon förståelse för den nya organisationen. Samtidigt är det svårt för ledningen att gå ut med information till personalen eftersom ingen i organisationen egentligen har några konkreta svar på hur förändringen ska gå till och hur framtiden kommer att se ut.

När kommunikation uteblir eller inte är fullständig lär medlemmarna inom organisationen inte känna varandra och ledningen vet då inte heller något om hur de vill bli motiverade.

Byråkratins och ägandeformens påverkan på motivation

Det delvis slutna systemet som präglar den struktur som Apoteket AB har, kännetecknas av att företaget verkar i en monopolsituation och är statligt ägt. På Apoteket AB har aldrig medarbetare behövt motiveras för att stanna inom organisationen då de inte har haft alternativa arbetsgivare. Organisationens ägandeform försvårar skapandet av motiverade medarbetare eftersom en av de vanligaste belöningsformerna som normalt sätt existerar inom företag, nämligen ekonomisk ersättning, är uteslutet inom Apoteket AB. Bortsett från motivationsmedel i ekonomisk form kan medarbetare också motiveras genom stöd och beröm, men inte heller denna typ av motivationsmedel verkar förekomma på Apoteket AB.

Den starka kulturen och byråkratins påverkan på empowerment

Den hierarkiska organisationsstruktur vi beskrivit ovan försvårar teamarbete och gemensam problemlösning för anställda inom Apoteket AB. Strukturen är även hämmande för de anställdas möjlighet att komma med nya idéer och underlättar skapandet av en ”empowered” organisation. Om inte detta sker reduceras medarbetarnas inflytande och kontroll över arbetssituationen som kan leda till en konkurrenskraftig organisation. Apoteket AB har en väldigt stark och fast kultur som till stor del präglas av alla regler, riktlinjer och manualer som de anställda måste följa. Det kan tolkas som både positivt och negativt; positivt i den bemärkelse att det är en trygghet att veta exakt hur de ska hantera olika situationer och att alla vet sitt ansvarsområde. Det negativa är att det finns en stor rädsla att bryta mot reglementet och göra fel samt att det hämmar medarbetarnas befogenhet att fatta egna beslut, vidta åtgärder samt att ta eget ansvar. Medarbetarna känner därmed ingen trygghet i sitt dagliga arbete vilket grundar sig i organisationens egenskap, nämligen i den kultur som råder. Apoteket AB:s kultur gör att det som nyanställd är svårt att ta sig in i den och på grund av detta uppstår lätt subkulturer. Dessa påverkar den interna marknadsföringen på så vis att de kan splittra kulturen och medarbetarna istället för att ena dem. Detta är ytterligare en aspekt som leder till att teamarbete och koordination missgynnas.

6 EGNA SLUTSATSER

I detta kapitel presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till i båda våra frågor om Apoteket AB.

Hur använder Apoteket AB verktygen intern kommunikation, motivation och empowerment i sin interna marknadsföring och hur fungerar dessa?

Inom Apoteket AB går kommunikationen uppifrån och ner, och det finns näst intill inga kanaler i motsatt riktning, det vill säga från frontpersonalen till ledningen. Kommunikationen mellan anställda är också bristfällig då de är vana vid att arbeta individuellt. I och med bristen på tvåvägskommunikation minskar förståelsen och tilliten mellan organisationsmedlemmarna men även engagemang och delaktighet går förlorad i förändringsprocessen.

I dagsläget är det inte möjligt att ha ett ekonomiskt belöningsystem för medarbetarna på Apoteket AB eftersom företaget ägs av staten. Hur pass väl och i vilken utsträckning ledningen motiverar de anställda varierar mellan apoteken, men de två sätt som främst används är beröm och utbildning. Ledningen och frontpersonalen är inte överens om vilka motivationsmedel Apoteket AB bör använda. Anställda efterlyser ett ekonomiskt belöningsystem medan ledningen pratar om utbildning som en motivationsfaktor.

Makten inom Apoteket AB ligger i toppen och frontpersonalen har lite utrymme att ta ansvar, fatta beslut och vidta åtgärder i olika situationer. Mellancheferna (våra respondenter) tycker inte att frontpersonalen har tillräckligt med makt, men frontpersonalen verkar inte vilja ha mer av vare sig makt eller ansvar. Frontpersonalen anser dock att de har stor handlingsfrihet och de har med andra ord inte samma uppfattning. Det finns en stor rädsla både för att ta beslut och för att göra fel, vilket grundar sig i att de saknar stöd och support från chefer och från andra medarbetare. Men det beror även på de lagar och regler som apoteksanställda måste följa. För att vara en empowered organisation är det viktigt med tydlighet och förståelse inom organisationen vilket inte finns inom Apoteket AB, speciellt inte i samband med det aktuella förändringsarbetet. Att inte förståelsen finns verkar också vara anledningen till det motstånd som råder inför förändringen.

Hur påverkar Apoteket AB:s organisationskultur och organisationsstruktur den interna marknadsföringen?

I stora drag hämmar kultur och struktur Apoteket AB:s interna marknadsföring, det vill säga intern kommunikation, motivation och empowerment. Orsaken beror till stor del på företagets

bakgrund i en monopolsituation. Strukturen är hierarkisk och all information kommer uppifrån och trycks ner genom olika kanaler. Däremot finns det endast ett fåtal kanaler i motsatt riktning. Det finns inte tillräckligt med kanaler för tvåvägskommunikation vilket medför att det inte skapas någon förståelse för det aktuella förändringsarbetet. Att företaget kännetecknas av byråkrati och toppstyrning leder till att mottagandet av information tar lång tid innan den når frontpersonalen. Ytterligare en aspekt som begränsar en del av den interna marknadsföringen - motivation, är den statliga ägandeformen då belöningsystem av ekonomisk karaktär inte kan nyttjas.

Strukturen försvårar problemlösning, idéskapande och teamarbete. Även detta beror på styrningen uppifrån, frontpersonalen har aldrig behövt "tänka själva" utan de är vana vid att invänta direktiv. Det är också en följd av att personalen på apoteken är ensamvargar som aldrig tidigare behövt arbeta i team.

Apoteket AB:s starka och fasta kultur påverkar den interna marknadsföringen i negativ riktning eftersom medarbetarna styrs av lagar och riktlinjer. Alla manualer som frontpersonalen följer skapar en rädsla hos dem att göra fel som i sin tur leder till att de inte vill fatta egna beslut och ta ansvar. Samtidigt är regelverket också positivt då det skapar trygghet i form av att varje individ har ett klart definierat ansvarsområde och vet vad den ska göra i en given situation.

Att kulturen motverkar ansvarstagande kan också ses som en brist när det gäller motivationsfaktorn. Ansvar skulle kunna vara ett sätt att motivera inom Apoteket AB men eftersom frontpersonalen inte vill ha mer ansvar faller detta alternativ.

Inom Apoteket AB kan det vara svårt för nyanställda att bli en del av den starka kulturen. Detta kan skapa subkulturer vilket leder till att kulturen splittrar istället för att ena medarbetarna.

7 DISKUSSION

I detta kapitel bygger vi upp en diskussion kring en spekulativ fråga om service som har sin grund i fråga 1 och 2. Därefter går vi utanför Apoteket AB och diskuterar generellt utifrån syftet med studien och lyfter slutsatsen ur sin specifika kontext för att se om den kan appliceras i generella sammanhang.

7.1 SERVICE SOM KONKURRENSFÖRDEL I FRAMTIDEN?

Då Service Management är utgångspunkten i denna studie väljer vi att här i diskussionen försöka svara på en spekulativ fråga kring service, nämligen: *På vilket sätt kan Apoteket AB:s interna marknadsföring inverka på service som konkurrensfördel när det statliga monopollet avregleras?*

De två främsta aspekterna kring service verkar idag enligt både årsredovisningen 2006 och respondenterna handla om att öka tillgängligheten för kunden genom att ha fler apotek samt att korta ner kötiderna. Självklart är dessa två en form av service till kunden men som ett extra led innan de når kunden, anser vi, att de först bör arbeta med service gentemot den interna marknaden och de interna kunderna, nämligen medarbetarna. Vi tror att genom att lägga större fokus på intern marknadsföring, det vill säga på sina medarbetare, kommer de i slutändan att kunna ge bättre service både internt och externt vilket leder till att de lyckas behålla både medarbetare och kunder vid den kommande avmonopoliseringen.

Det är uppenbart att den interna kommunikationen inte är optimal på Apoteket AB. Vi tycker därför att det är viktigt att ledningen först och främst får insikt i de brister som finns. Det är av stor vikt att inse människors olikheter när det gäller att ta emot och förstå information. Efter samtal med respondenterna konstaterade vi att det finns ett behov av olika kommunikationskanaler där vi tror att den viktigaste i dagsläget är den verbala. Denna kanal tror vi kan underlätta förståelse för olika faktorer. Vi anser att de viktigaste för Apoteket AB i nuläget är vilka de gemensamma målen är, förändringsarbetet, passande motivationsmedel samt att lära känna sina medarbetare. Vårt förslag är att det ges tillfällen för medarbetarna att diskutera verbalt i olika forum med personer på olika nivåer inom organisationen. Om förståelse för organisationen och dess förändringar skapas tror vi att kunden får bättre uppfattning av personalen samt en bättre syn på hela organisationen.

Vi anser att maktstrukturen inom Apoteket AB måste förändras och att de måste sprida makten ner i organisationen. Enligt våra respondenter, som innehar chefsposition (mellanchefer), har inte ledningen insett hur makten är fördelad och inte heller sett att den bör

förändras. Det är också så att frontpersonalen, som vi tycker borde få mer makt, inte vill ha den. Vi tror det handlar om att ledningen måste våga släppa makten och lita på medarbetarna längre ner i organisationen samtidigt som frontpersonalen måste våga ta makt och ansvar samt lita på sig själva. För båda parter handlar det om att inse fördelarna med att makt fördelas, fördelar såsom kontroll och konkurrenskraftighet. Om frontpersonalen är ”empowered” tror vi att de kan ge bättre och snabbare service till kunden.

En faktor som vi tror är viktig i förändringen mot en fri marknad är att ledning och chefer lär känna medarbetarna inom organisationen. De måste inse vikten av medarbetarnas viljor och behov samt tillgodose dessa om Apoteket AB vill behålla dem efter avregleringen av monopolet. När det blir en fri marknad på läkemedel blir det även en fri marknad om kompetensen, vilket innebär att det är fritt fram för den medarbetare som vill se sig om efter en ny arbetsgivare. Risker är då att de äldre blir kvar inom Apoteket AB med tanke på att de fostrats in i företaget, men också för att det är en fast punkt för dem och dessutom den enda arbetsgivare de känner till. Om detta blir ett faktum tror vi att företaget kan tappa de yngre medarbetarna som troligen är de som bär på nytänkande i form av service. De som stannar på Apoteket AB är de som är indoktrinerade i den ”tröga” farmaceutiska kulturen vilken motverkar det som krävs på en fri marknad.

Eftersom subkulturer lätt uppstår inom Apoteket AB där en sida står för den starka, strikt farmaceutiska kulturen där frontpersonalen följer manualer och direktiv uppifrån. Den andra sidan består av medarbetare som inte fostrats in i denna gamla farmaceutiska kultur och därmed är mer öppna för ansvarstagande, mer benägna att ta för sig och visa vad de går för samt tänker mer på service. Vi förmodar att det delvis handlar om hur länge de verkat inom Apoteket AB men att det även kan vara en generationsfråga. Åter igen handlar det om att komma till insikt om hur de kan dra lärdom av varandras olikheter och att det inte förekommer revirtänkande mellan de båda grupperna. Om dessa båda möts och drar nytta av varandras styrkor kan det leda till en konkurrensfördel vid en avmonopolisering samt att subkulturerna försvinner.

Gemensamma nämnare för de tre verktygen inom intern marknadsföring är att de tar tid att implementera. Tid är det sista Apoteket AB har då monopolet avskaffas inom två år och konkurrensen därmed närmar sig. Vi har nämligen genom media noterat att konkurrenter förbereder sig för att slå sig in på läkemedelsmarknaden. Vi tror att de kommande konkurrenterna som media talat om lär vara rustade för konkurrens då de redan nu är inom branscher som verkar på en fri marknad. Vi antar att det kan finnas en risk att Apoteket AB, på grund av att de levt i en skyddad värld så pass länge, inte kommer att kunna stå upp mot

konkurrenterna och få svårt att behålla medarbetare och kunder. Men enligt vår mening kan Apoteket AB leverera den bästa servicen gentemot kunder om de i sin interna marknadsföring lyckas använda de tre konkreta verktygen; intern kommunikation, motivation och empowerment på bästa sätt.

Som vi nämnde i inledningen så är nyckeln till framgång för ett tjänsteföretag att behandla sina kunder som medarbetare och sina medarbetare som kunder då de interna och externa förhållandena påverkar varandra. För Apoteket AB innebär detta att såsom ledningen behandlar medarbetarna kommer medarbetarna att behandla kunderna. Om inte ledningen ger medarbetarna stöd, support och en känsla av trygghet så kommer inte heller medarbetarna att ge det till kunden.

Apoteket AB är ett unikt företag i den mån att inget annat företag i Sverige i dagsläget är i samma situation. Företaget kännetecknas av att det är i monopolsituation och är statligt ägt med ett subventionssystem på läkemedel. Detta medför att det är svårt för oss att dra alltför generella slutsatser kring intern marknadsföring och hur det i slutändan påverkar servicen ut mot de externa kunderna. Dock ser vi det som allmänt gällande att företag som levt i ett delvis slutet system och inte haft konkurrens får svårt att anpassa sig till en öppen och fri marknad. Detta kan innebära stora omställningar både på individ- och organisationsnivå. Därför är det viktigt att företag är rustade inför förändringen vilket kräver att medarbetarna både får förståelse och insikt om vad förändringen och dess konsekvenser kan innebära. Denna insikt och förståelse för förändringarna kan uppkomma genom att företag arbetar aktivt med intern marknadsföring.

8 AVSLUTANDE ORD

8.1 REFLEKTIONER KRING EGET ARBETE

Flera av respondenterna är själva kritiska till sin organisation och till sitt arbete med förändringsprocessen då stor ovisshet råder inom företaget. Detta har präglat intervjuerna och därmed vår studie. Vi inser givetvis att det även finns saker av positiv karaktär inom Apoteket AB:s verksamhet och sättet den bedrivs på även om denna studie är mer av kritisk karaktär. Vi ser dock på vår studie som ett sätt att belysa dagsläget inom företaget och som ett försök till att konkret uttrycka vad som brister och vad som med andra ord kan bli bättre.

Under studiens gång har vi annars i den mån det varit möjligt försökt vara något kritiska mot vårt eget arbete för att på så vis kunna behålla ett objektivt studieöga. I övrigt har vi haft en trevlig och positiv studietid som gett oss stor lärdom och insikt i företaget Apoteket AB och som vi finner kan vara till stor nytta att ha med som erfarenhet för framtida studier inom Service Management och i arbetslivet.

8.2 FRAMTIDA FORSKNING

Genom respondenterna i denna studie fick vi veta att Apoteket AB: s chefspositioner på olika nivåer i stort sett alltid har besittits av farmaceuter som arbetat inom organisationen i många år. Men de senaste åren har det kommit in ett fåtal personer utifrån, personer från andra professioner än farmacin och således från andra branscher. De två personer på chefsposition som vi intervjuat är två av tre som kommer utifrån. Som framtida forskning tycker vi att det hade varit intressant att göra en jämförande studie av vilken påverkan chefernas ledarskap har beroende av vilka yrkesmässiga bakgrunder de kommer ifrån. Det hade varit intressant att komparera skillnaderna på de som endast har farmacin som bakgrund och de som har andra professioner.

KÄLLFÖRTECKNING

TRYCKTA KÄLLOR

Ahmed, P. & Rafiq, M. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. Journal of Services Marketing. Vol.14, nr 6, s. 449-462.

Ahmed, P. & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing – tools and cincepts for customer-focused management*. USA: Elsevier Science & Technology.

Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.

Appelbaum, S, H., Hébert, D & Leroux, S. (1999). *Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millenium?* Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today. Vol. 11, nr. 7, s. 233-254.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bartunek, J, M. & Spreitzer, G, M. (2006). *The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management*. Journal of management inquiry. Vol. 15, nr. 3, s. 255-273.

Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2007). *Ledning och organisation*. Malmö: Liber AB.

Echeverri, P & Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.

Ekholm, M & Fransson, A. (2002). *Praktisk intervjuteknik*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Eksell, J. (2005). "Teorier om servicemötet - En historisk beskrivning". I Corvellec, H. & Lindquist, H. (red.). *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Sid 11-31. Malmö: Liber Ekonomi.

Flaa, P. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

French, W L. & Bell, C H. (1999). *Organizational Development – behavioral science interventions for organization improvement*. New Jersey: Prentice Hall.

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

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – en crm ansats*. Malmö: Liber ekonomi.

Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.

Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch, Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. London: Chapman & Hall.

Holme I M & Solvang B K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jamali, D., Khoury, G. & Sahyoun, H. (2006). *From bureaucratic organizations to learning organizations*. Vol. 13, nr. 4. Sid. 337-352.

Keough J. (2007). *Motivate your sales force*. Vol. 96, nr. 1. Sid. 25-27.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Laurelli, R., Ångström T, L-J. & Örtengren, J. (1990). *Ordbok för affärsfolk*. Liber.

May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

McGregor D. (1966). *Leadership and Motivation*. Cambridge, Mass., cop.

Mintzberg, Henry. (1993). *Structure in fives. Designing effective organisations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

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

Patel, P. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Papasolomou, I. (2006). *Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations?* International Journal of Bank Marketing. Vol. 24. No 3.

Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E.B. & Zechmeister, J.S. (2003). *Research Methods in Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Ds 1995:82. *Apoteksbolagets framtida roll - utgångspunkter och förslag*. Socialdepartementet. Stockholm: Fritzes.

Tetzell, C. (2006). *Att skapa stöd för en organisationsförändring - Centrala faktorer för att förankra en förändring bland de anställda*. Kandidatuppsats. Stockholms universitet: Psykologiska institutionen.

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

DOKUMENT

Årsredovisning. 2005. Apoteket AB.

Årsredovisning. 2006. Apoteket AB

MUNTliga Källor

Andersson, L. Apotekstekniker – Apoteket AB. Personlig intervju. 2007-05-07. Kävlinge.

Areskog, L. Regionchef – Apoteket AB. Personlig intervju. 2007-04-26. Helsingborg.
Steinertz, K. Farmaceut - Apoteket AB. Personlig intervju. 2007-05-03. Malmö.
Strandh, L. Human Relation-support – Apoteket AB. Personlig intervju. 2007-05-03. Malmö.
Wessman, F. Områdeschef – Apoteket AB, Lunds kommun. Personlig intervju. 2007-04-25.
Lund.

REFERENSLITTERATUR

Rienecker, L. (2003). *Problemformulering*. Malmö: Liber.

Westrup, U. Eldh, C. & Sjöbäck, K. (2005). *Skrivhandboken – vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen för Service Management, Lunds Universitet. Campus Helsingborg.

BILAGOR

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE TILL LEDNING

Inledande frågor:

- Namn, ålder, utbildning
- Vilken position samt vilka arbetsuppgifter har du i organisationen?
- Hur länge har du varit anställd på apoteket AB?
- Vad har du arbetat med tidigare?

Servicekultur

Beskriv apotekets företagskultur.

- I apotekets mål går det att läsa att apoteket ska utöka öppettiderna, korta kötiderna, erbjuda rådgivning och leveranser via kompletterande kundkanaler som t ex Internet, utifrån detta ser vi att ni satsar på service mot era kunder, hur implementerar ni detta?
- Hur tror ni det nya ”servicetänket” påverkar företagskulturen?
- Vilka förändringar upplever du att apoteket har genomgått i frågan om servicetänkande de senaste åren?
- Vilka anser du vara de huvudsakliga förklaringarna bakom dessa förändringar?
- Hur förmedlar ni er servicekulturen till de anställda?
- Vilka tillvägagångssätt och kommunikationsmedel använder ni för att nå era anställda? Ex. intranätet, föreläsningar etc.
- Arbetar ni aktivt med att förmedla er syn på service till era anställda på respektive apotek?
- Hur tror du de anställda ställer sig till er satsning på kundfokus och service?
- Hur möjliggör företagskulturen på apoteket intern marknadsföring?
- Hur tror du apoteket kommer att se på och arbeta med service i framtiden

Intern marknadsföring

- Använder ni begreppet intern marknadsföring? Om inte, vilket då?
- Arbetar ni med intern marknadsföring? Hur?
- Hur definierar du intern marknadsföring?
- Skiljer den interna marknadsföringen sig åt för respektive apoteket eller apoteksområde? Hur?

- Tror du förbättrad intern marknadsföring är en faktor som leder till framgång efter avmonopolisering? Varför/Varför inte?
- Tror du man kan attrahera personal genom intern marknadsföring? Varför?
- Ser du något samband mellan intern marknadsföring och konkurrensfördelar?
- Ser du något samband mellan lönsamhet och intern marknadsföring?
- Ser du någon koppling mellan tillfredsställda interna kunder och tillfredsställda externa kunder? Om ja, på vilket sätt?

Kommunikation

- Inom apoteket flödar det ständigt information, vem hanterar vad och hur?
- Hur ser informationsleden ut, från ledningen till de anställda?
- Vilka kommunikationsmedel finns? Exempelvis intranät, broschyrer och personalmöten?
- Vilka medel används till största del?
- Vilket tror du är det effektivaste för att nå anställda?
- Hur arbetar ni med för att få en välfungerande kommunikation och samspel mellan de anställda?
- Hur uppmuntrar ni till kommunikation mellan anställda?

Empowerment

- I vilken omfattning tror du att anställda har handlingsfrihet, eftersom det finns många lagar att följa?
- Arbetar Ni på Apoteket trots det på något sätt för att få de anställda att känna att de har makt och handlingsfrihet?
- Hur ser du på att anställda ska ha handlingsfrihet?
- Tror du det kan gynna apoteket? På vilket sätt/Varför inte?
- Arbetar personalen på något sätt i team? Hur?

Motivation

- Hur motiverar ni era anställda?
- Finns det medel för att öka motivationen hos arbetsledare och anställda?
- Vilka? Arbetar ni aktivt med dessa?
- Har ni något belöningssystem? Hur fungerar det?

BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE TILL FRONTPERSONAL

Inledande frågor:

- Namn, ålder, utbildning
- Vilken position samt vilka arbetsuppgifter har du i organisationen?
- Hur länge har du varit anställd på apoteket AB?
- Vad har du arbetat med tidigare?

Intern marknadsföring

- Jobbar ni med intern marknadsföring på ert apotek? Hur? Vilka verktyg och metoder används? Aktivt?
- Använder ni ordet intern marknadsföring? Om inte, vilket då?
- Hur definierar du/ni intern marknadsföring?
- Tror du intern marknadsföring är en av metoderna för att bli framgångsrik efter avmonopolisering? Varför/Varför inte?
- Hur förhåller du dig inför att vara deltidsmarknadsförare för apoteket AB när du expediera en kund?
- Finns det vidareutbildning och kompetensutveckling för dig som anställd inom apoteket?
- Vad tror du intern marknadsföring kan leda till? Konkurrensfördelar?

Servicekultur

- Pratar ni på ert apotek om företagskultur respektive servicekultur?
- Beskriv apotekets företagskultur.
- Anser du att apotekets företagskultur präglar av ett servicetänk? På vilket sätt och inom vilka områden?
- Vilka förändringar upplever du att apoteket har genomgått i frågan om servicetänkande de senaste åren?
- Hur tror du apoteket kommer att se och jobba med service i framtiden?
- Skulle du kunna tänka dig en annan arbetsplats efter avregleringen av monopolet? Varför eller varför inte? Vilka fördelar resp. nackdelar tror du det kan leda till?

Kommunikation

- Vilka kommunikationsmedel finns? Ex intranät, broschyrer, personalmöten etc.
- Vilka medel används till största del? Vilket kommunikationsmedel föredrar du att använda?
- Hur upplever du att kommunikationen är på ditt apotek? Känner du det finns utrymme att säga vad du tycker och känner till dina arbetskamrater och chefer?
- Känner du att ledningen eller din chef är lyhörda? Kommer dina åsikter fram?
- Tas idéer tillvara? Vart vänder du dig med förbättringsförslag eller dylikt?
- Hur anser du att överordnande bör kommunicera med underordnande för att de ska ta till sig företagets gemensamma ambitioner?
- Genom vilka kommunikationskanaler löser ni problem? Är det bra eller dåligt? Hur tycker du att ni borde ha det istället?
- Hur kommunicerar ni mellan kategorier? Innebär det svårigheter?

Empowerment

- Upplever du att det finns utrymme att handla fritt i mötet med kunder?
- Efterlyser du mer handlingsfrihet i ditt dagliga arbete för att kunna bemöta kunden på bästa sätt? Varför/Varför inte?
- Uppmuntrar din chef dig att ta egna beslut i mötet kunder? På vilket sätt?
- Arbetar ni gemensamt i team? På vilket sätt?

Motivation

- Upplever du att din chef/ledning belönar dig när du/ni gör bra ifrån er?
- Vad finns det för belöningsmedel?
- Tror du att du hade gett mer på din arbetsplats om du fått mer uppskattning från dina arbetskamrater/chef? På vilket sätt?