



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Berättelsen om varumärkesambassadörer

-En studie om storytelling som ett internt verktyg för att få personalen på Systembolaget att "leva" varumärket

Maria Glantz

Hannah Kleiner

Caroline Lindman

Handledare:
Charlotte Simonsson
Mats Heide

Kandidatuppsats
VT2009

Sammanfattning

Titel	Berättelsen om varumärkesambassadörer – <i>En studie om storytelling som ett internt verktyg för att få personalen på Systembolaget att ”leva” varumärket</i>
Inlämningsdatum	29:e maj, 2009
Kurs	SMTX06: Service Management: Kandidatuppsats
Författare	Maria Glantz, Hannah Kleiner & Caroline Lindman
Handledare	Charlotte Simonsson & Mats Heide
Nyckelord	Storytelling, varumärkesambassadör, intern kommunikation, varumärke, identitet, marknadsföring, serviceföretag, värderingar, ”leva” varumärket, ledarskap, Systembolaget
Fallföretag	Systembolaget
Syfte	Syftet med vår uppsats är att undersöka hur storytelling kan användas som ett internt verktyg för att öka personalens engagemang och förståelse för Systembolagets värderingar och därmed få dem att agera som varumärkesambassadörer.
Frågeställningar	<ul style="list-style-type: none">-Hur fungerar storytelling för att få de anställda på Systembolaget att ”leva” varumärket?-Hur kommuniceras och förankras de externa berättelserna hos de anställda på Systembolaget?-Hur tolkar och uppfattar personalen på Systembolaget berättelserna i den externa marknadsföringen?
Metod	Kvalitativa intervjuer
Resultat	Serviceföretag är beroende av att medarbetarna förmedlar rätt budskap i mötet med kunden. För att få värderingarna att genomsyra frontlinjepersonalens agerande är marknadsföringsverktyget storytelling ett effektivt redskap. Genom att se till dess interna nytta och få den interna såväl som den externa kommunikationen att överensstämma har företag en god chans att lyckas få en personalstyrka av varumärkesambassadörer.

Tusen tack till...

Samtliga intervjupersoner på Systembolaget som under en hektisk period inom företaget, med ledningsskifte och helgdagar, ändå låtit oss få ta del av organisationen.

Vi vill även tacka våra handledare Charlotte Simonsson och Mats Heide för deras engagemang och inspiration under resans gång med uppsatsen.



Innehållsförteckning

1. Once upon a time	6
1.1 Därför förmedlar vi berättelsen	7
1.2 Syfte och frågeställningar	8
1.3 Avgränsningar	8
1.4 Disposition	9
2. Metodiskt tillvägagångssätt	10
2.1 Därför Systembolaget	10
2.2 Val av ansats	11
2.2.1 Förståelse	11
2.3 Den empiriska insamlingen	12
2.3.1 Intervjuguide	12
2.3.2 Möt intervjupersonerna	13
2.4 Reflektioner & källkritik	14
3. Varumärkesambassadör genom storytelling	16
3.1 Olika berättelser, olika perspektiv	16
3.1.1 Interna syftet med storytelling	18
3.2 Mission: Varumärkesambassadör	19
3.3 De "fyra S:en"	20
3.4 Intern kommunikation	22
3.5 Varumärkets betydelse	24
3.6 Den integrerade kommunikationen	25
3.7 Det här tar vi med oss	26
4. Storytelling & dess påverkan på Systembolaget	27
4.1 Muthärva skakar Systembolaget	27
4.2 Kommunikationskanaler	27
4.3 Omtanke, kunskap och inspiration	28
4.4 Systembolagets berättelser	29
4.5 Den interna nyttan med berättelserna	31
4.6 Förmedlingen av kampanjerna	32
4.7 Chefen- en ledstjärna	34
4.8 Systembolagets Storytelling, Simulating, Selecting & Surveying	35
4.9 Mr. Ambassador of Systembolaget	37
4.10 Förmedla rätt- agera rätt	38
4.11 Butikskommunikatör	39
5. Slutsats	40

5.1 Alla bör beakta den interna nyttan	42
5.2 Förslag till vidare forskning.....	44
6. Källförteckning	45
7. Bilagor	49
<i>Bilaga 1) Interjufrågor internkommunikatör.....</i>	<i>49</i>
<i>Bilaga 2) Interjufrågor varumärkeschef.....</i>	<i>50</i>
<i>Bilaga 3) Interjufrågor butikschef.....</i>	<i>51</i>
<i>Bilaga 4) Interjufrågor frontlinjepersonal.....</i>	<i>52</i>
<i>Bilaga 5) Annonser</i>	<i>53</i>
<i>Bilaga 6) Annonser</i>	<i>54</i>
<i>Bilaga 7) Annonser</i>	<i>55</i>

1. Once upon a time

I det första kapitlet kommer vi att redogöra för uppsatsens bakgrund och syfte samt de frågeställningar som kommer att behandlas och besvaras i vår fallstudie. Sist i den här delen förklarar vi våra avgränsningar samt uppsatsens disposition. Uppsatsen är uppdelad i fem kapitel som kommer att presenteras efter hand.

Sedan urminnestider har människor i alla kulturer och samhällen berättat historier. Att berätta historier var ett av de första sätten för människor att kommunicera med varandra¹. Mystiken och intresset som skapas runt en historia har alltid fascinerat oss, stora som små. Trots att historier länge har berättats är det inte förrän på senare tid berättelsekonsten som ett marknadsföringsverktyg har börjat nyttjas inom näringslivet. Meningen med historien är fortfarande densamma som förr i tiden; att trollbinda åhöraren, vare sig det är vid lägerelden, TV-apparaten eller tidningen. *Storytelling* har blivit ett av de trendigaste marknadsföringsverktygen². I dagens konsumtions samhälle har dåtidens traditionella sagoberättare bytts ut mot olika typer av varumärkesansvariga. Arbetsuppgiften handlar både om att kunna sälja och leverera varor och tjänster, paketerade med varumärkets livsstil, för att skapa mervärde åt kunderna. Eftersom det blir allt svårare för företag att differentiera sina produkter och tjänster från konkurrenternas, menar Grönroos att det är kvaliteten som blir den avgörande faktorn. För att åstadkomma kvalitet måste kundens förväntningar överensstämma med upplevelsen av företaget i servicemötet.³ Därigenom får frontlinjepersonalens agerande i mötet med kunden en viktig betydelse. Storytelling kan därför användas som ett internt verktyg för att stimulera medarbetarna och hjälpa dem att ”leva” varumärket⁴.

¹ Kaufman, Barbara. (2003). *Stories that tell, stories that tell*. The Journal of Business Strategy. Vol 24. Nummer. 2. sid. 11.

² Love, Helen. (2008). *Unraveling the technique of storytelling. Taking advantage of a simple method to you're your message stick*. Strategic Communication Management. Vol. 12. Nummer. 4. sid. 24.

³ Grönroos, Christian. (2008) *Service Management och marknadsföring. Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Liber: Malmö. Andra upplagan. sid. 84.

⁴ Grönstedt, Anders. (2004). *Living the brand*. Communication world. Vol. 21. Nummer. 5. sid.14.

1.1 Därför förmedlar vi berättelsen

Att servicepersonalens agerande i interaktionen med kunden överensstämmer med kundens förväntningar är avgörande för ett bra kundmöte.⁵ Grönstedt belyser att företag satsar enormt mycket resurser på sin externa marknadsföring, men lyckas inte alltid få med sig personalen i att förmedla varumärkeslöftena.⁶ Dennisdotter och Axenbrant menar att storytelling kan användas som ett internt verktyg för att få personalen att agera i enlighet med företagets värderingar.⁷ För det är i interaktionen mellan kunden och frontlinjepersonalen som kundens uppfattning om företaget bestäms.⁸ Vi vill därmed belysa storytelling som ett internt verktyg för att förankra och leverera företagets värderingar i kundmötet.

Under vår fördjupning i ämnet har vi sett att den tidigare forskningen främst fokuserar på storytelling ur ett externt perspektiv. Exempelvis tar Mossberg och Nissen Johansen upp storytelling som ett marknadsföringsverktyg med syfte att påverka kundens alla sinnen och differentiera sig på marknaden.⁹ Solnet och Kandampully skriver i sin uppsats om storytelling ur ett kund- till- kund perspektiv och belyser berättelsernas betydelse i fenomenet word-of-mouth.¹⁰ Även Adaval och Wyer belyser det externa perspektivet med storytelling utifrån hur kunder påverkas av berättelser i bedömnings- och beslutssituationer.¹¹ Enligt den danska framtidsforskaren Jensen kommer organisationers förmåga att berätta historier bli avgörande för att överleva på marknaden. Vidare menar Jensen att produkternas värde i framtiden kommer att avgöras av historierna de kan förmedla.¹² Att se storytelling som ett internt hjälpmedel för att få personalen att agera som varumärkesambassadörer har behandlats tidigare. Däremot har vi funnit det starkt värderingsstyrda Systembolaget som ett intressant företag att exemplifiera storytelling som ett internt fenomen, vilket kan bidra med nya infallsvinklar och därmed ny kunskap.

⁵ Grönroos. (2008). sid. 90-91.

⁶ Grönstedt. (2004). sid. 14-15.

⁷ Dennisdotter, Emma och Axenbrant, Emma. (2008). *Storytelling - Ett effektivt marknadsföringsgrepp*. Liber AB, Malmö. Upplaga 1:1. sid. 27.

⁸ Punjaisri, Khanyapuss & Wilson, Alan. (2007). *The role of internal branding in the delivery of employee brand promise*. Brand Management. Vol. 15. Nummer. 1. Sid. 58-59.

⁹ Mossberg, Lena och Johansen, Nissen, Erik. (2006). *Storytelling - Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Studentlitteratur, Lund. Upplaga 1:1. sid. 8,17.

¹⁰ Solnet, David & Kandampully, Jay. (2008). *How some service firms have become part of "service excellence" folklore. An exploratory study*. Managing Service Quality. Vol. 18. Nr. 2.

¹¹ Adaval, Rashmi & Wyer, Jr. Robert S. (1998). *The Role of Narratives in Consumer Information Processing*. Journal of Consumer Psychology. Vol. 7. Nr. 3.

¹² Jensen, Rolf. (1996). *The dream society*. The Futurist. Vol. 30. Nr. 3.

1.2 Syfte och frågeställningar

Systembolaget är ett av många företag som använder sig av berättelser i sin externa kommunikation. Vi vill titta bakom kulisserna och studera om och hur dessa berättelser kommuniceras internt. Syftet med vår uppsats är därför att undersöka hur storytelling kan användas som ett internt verktyg för att öka personalens engagemang och förståelse för Systembolagets värderingar och därmed få dem att agera som varumärkesambassadörer.

Följande frågeställning har tagits fram för att besvara vårt syfte:

- *Hur fungerar storytelling för att få de anställda på Systembolaget att "leva" varumärket?*

För att få en helhetsförståelse kring den presenterade problematiken kommer vi även att besvara följande delfrågor:

- *Hur kommuniceras och förankras de externa berättelserna hos de anställda på Systembolaget?*
- *Hur tolkar och uppfattar personalen på Systembolaget berättelserna i den externa marknadsföringen?*

1.3 Avgränsningar

För att kunna besvara vårt syfte och våra frågeställningar har vi valt att endast studera storytelling ur ett internt perspektiv. Vi kommer således inte att undersöka hur storytelling förmedlas till Systembolagets kunder. För att få en helhetsförståelse för kommunikationsprocessen kommer vi att studera hur berättelserna förmedlas från ledningen, genom organisationen till frontlinjepersonalen. Då Systembolaget är en stor organisation har vi valt att endast studera moderbolaget Systembolaget AB och kommer därför inte att ta med dotterbolagen i vår undersökning. Vi har valt att endast genomföra vår undersökning på ett antal av Systembolagets butiker i nordvästra Skåne och har därför inte för avsikt att undersöka geografiska skillnader.

1.4 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i fem övergripande kapitel. Detta avsnitt avslutar det första kapitlet som har givit en grundläggande förklaring om bakgrunden till uppsatsen. Här har uppsatsens syfte och frågeställningarna presenterats. I kapitel två förklaras hur vi har gått tillväga för att samla in empirin samt hur urvalet av intervjupersoner har gått till. Vidare kommer vi ta upp vårt kritiska förhållningssätt och reflektioner kring det insamlade empiriska och teoretiska materialet. Därefter kommer vi i kapitel tre att presentera de teorier som ligger till grund för uppsatsen. För att skapa en djupare förståelse och besvara syftet kommer vi i kapitel fyra att analysera det empiriska materialet utifrån de teoretiska utgångspunkterna. Vi avslutar med att summera uppsatsen och besvara frågeställningarna i det femte kapitlet där vi även diskuterar och drar slutsatser för att slutligen lämna förslag till vidare forskning.

2. Metodiskt tillvägagångssätt

I detta kapitel presenteras först valet av fallföretag. Därefter beskriver vi valet av ansats och hur vi har gått tillväga för att samla in det empiriska materialet. Slutligen förklarar vi vårt kritiska förhållningssätt samt reflekterar över det insamlade materialet.

2.1 Därför Systembolaget

För att undersöka vårt syfte har vi valt att studera Systembolaget, eftersom det är ett starkt värderingsstyrt företag som i den externa marknadsföringen kommunicerar sina värderingar i form av berättelser. Värderingarna lindas in i underhållande och upplysande berättelser, vilka lanseras i bland annat TV-reklam och tidningsannonser. Vi finner Systembolagets berättelser intressanta då de syftar till att motivera monolet och få svenska folket att tycka om företaget, vilket är avgörande för dess existens. Eftersom Systembolaget är ett serviceföretag, anser vi det relevant att undersöka vilken påverkan berättelserna har för personalens agerande i enlighet med värderingarna i kundmötet. Det hade även varit intressant att studera ett företag som skapar interna berättelser. Vi menar dock att Systembolaget med sitt unika samhällsansvar och uppdrag ger en mer intressant aspekt, då personalens agerande i enlighet med värderingarna är avgörande för monolets existens. Ytterligare en intressant aspekt är att Systembolaget säljer utan vinstintresse.

Systembolaget är en stor och hierarkisk organisation.¹³ De har cirka 4700 anställda och 411 butiker runt om i Sverige.¹⁴ I varje butik finns en butikschef som fungerar som en länk mellan butikspersonalen och områdeschefen, som i sin tur rapporterar till ledningen.¹⁵ Verksamheten arbetar efter tre kärnvärden; omtanke, kunskap och inspiration, vilka de ska genomföra sitt uppdrag utifrån.¹⁶ Systembolaget har med sitt statliga ägande ett samhällsansvar, de ska bedriva alkoholförsäljning utan vinstintresse för att minska alkoholrelaterade problem i Sverige.¹⁷ Ansvaret innebär att de ska informera, men även inspirera det svenska folkets dryckeskultur. Systembolagets affärsidé fokuserar på att överträffa kundernas förväntningar genom att utveckla sortimentet, kunskapen och servicen.¹⁸ Visionen är följande: *”Vi skapar god dryckeskultur, där alla kan njuta av våra drycker utan att skada*

¹³ Butikschef 3 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-12.

¹⁴ Årsredovisning 2008.

¹⁵ Butikschef 2 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-05.

¹⁶ Årsredovisning 2008.

¹⁷ Systembolaget. (2009) Tillgänglig: <<http://systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/>>. (Läst 2009-04-24)

¹⁸ Ibid.

sig själva eller andra."¹⁹ Utifrån detta ger Systembolaget som organisation en intressant ny infallsvinkel inom ämnet storytelling.

2.2 Val av ansats

Den vanligaste uppfattningen om hur relationen mellan teori och praktik ser ut i samhällsvetenskapen är den deduktiva ansatsen. Utifrån teorin tas frågor fram som sedan testas mot det empiriska materialet.²⁰ Motsatsen till detta är en induktiv teori, vilket syftar till att först undersöka det empiriska materialet för att sedan ansluta det till teorin.²¹ Vår arbetsprocess liknas vid en abduktiv ansats, som är en kombination av en induktiv och deduktiv teori. Det betyder att vi fram och tillbaka har testat förhållandena mellan vår valda teori och empiri för att på bästa möjliga sätt skapa den djupa förståelse vi söker.

Då vi ville undersöka personalens tolkningar av den externa marknadsföringens berättelser och kommunikationen av dem, använde vi oss av en kvalitativ ansats för att få en nyanterad bild av verkligheten.²² Vid kvalitativa forskningsmetoder ligger den hermeneutiska ansatsen till grund. Ansatsen innebär att forskaren lägger in sin egen tolkning och förståelse i studien och att företeelserna som studeras först får betydelse i tolkningen. Forskarens erfarenheter ligger ofta till grund för att uppnå ny kunskap.²³ Vi kommer nedan att förklara hur vi har gått tillväga för att samla in, bearbeta och tolka det empiriska materialet för att senare analysera det i kapitel fyra.

2.2.1 Förförståelse

Vi som skriver uppsatsen är tre kvinnor i närliggande åldrar med samma utbildningserfarenheter. Sedan tidigare har vi egna erfarenheter och uppfattningar om Systembolaget och dess uppdrag och vi har alla tidigare tagit del av deras externa berättelser. Vi är medvetna om vår förförståelse och tar det i beaktning, men försöker inte låta det påverka resultatet i uppsatsen.

¹⁹ Systembolaget. (2009) Tillgänglig: <<http://systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/vartuppdrag.htm>>. (Läst 2009-04-24)

²⁰ Bryman, Alan. (2002). Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber . sid. 20.

²¹ Ibid. sid.21-22.

²² Jfr. Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur. sid. 145.

²³ Lundahl Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur. Tredje upplagan. sid 42-43.

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen ställs det ofta stora krav på att en undersökning ska vara objektiv. Samtidigt är objektivitet ett omdiskuterat ämne, huruvida det är något att eftersträva och om det är möjligt eller inte.²⁴ Jacobsen menar att ingen forskare kan vara helt värderingsfri och att en undersökning kräver fokusering på ett ämne, vilket gör att någon del alltid bortses. Därför krävs en öppenhet från forskarna för att andra ska kunna ta del av det som förbisetts.²⁵ Vi följer Jacobsens linje och inser att vi inte kan vara helt värderingsfria, men försöker eftersträva öppenhet genom att redogöra för vårt metodiska tillvägagångssätt.

2.3 Den empiriska insamlingen

Det empiriska materialet har framförallt samlats in genom kvalitativa intervjuer. Valet av en kvalitativ metod grundar sig i att vi vill skapa en djupare förståelse för fenomenet storytelling som ett internt verktyg. Genom att intervjua anställda på Systembolaget och få tillgång till deras tolkningar anser vi att fenomenet storytelling har satts i en djupare kontext. Som komplement till våra intervjuer har vi tagit del av tryckt material från Systembolagets ledning i form av externa annonser, årsredovisning samt internkommunikationsstrategi. Vi har även studerat företagets hemsida för att få tillgång till det material vi behöver för att besvara vårt syfte.

2.3.1 Intervjuguide

Urvalet av intervjupersoner utgick från att finna personer med relevant information för uppsatsens syfte. För att få en förståelse för hur Systembolaget kommunicerar sina externa berättelser internt har vi intervjuat tio anställda från ledning och butiker, både chefer och frontlinjepersonal. Det strategiska urvalet av intervjupersoner baseras på att skapa en helhetsbild över hur kommunikationen på Systembolaget ser ut och tolkas internt genom samtliga led i organisationen. Därigenom kan vi presentera hur berättelserna sänds till, uppfattas av och tas emot av personalen på Systembolaget. Antalet intervjuer med spännvidd över olika nivåer i organisationen bidrar till ett ökat djup i vårt empiriska material. Därmed representeras en mer sammansatt och rik bild av Systembolaget och relationen mellan de olika nivåerna.

²⁴ Lundahl & Skärvad. (1999). sid. 74.

²⁵ Jacobsen. (2002). sid. 491-492.

Våra intervjufrågor är utformade efter det Bryman beskriver som semistrukturerad intervju. Det innebär att forskaren utgår från ett frågeformulär där ordningsföljden inte är bestämd och det finns möjlighet till att ställa uppföljningsfrågor.²⁶ Kvale betonar att öppenheten i de kvalitativa intervjuerna är en fördel eftersom det ofta uppkommer information under intervjuerna som kan vara intressant att följa upp. Detta ger utrymme för kunskapsutveckling och nya insikter.²⁷ Genom att använda oss av semistrukturerade intervjuer har samtalen med intervjupersonerna fått ett mer naturligt flöde. Det har även bidragit i ökad fördjupning inom områden vi från början inte hade för avsikt att studera, men som senare har visat sig ha stor vikt för vår studie. Vi har i största möjliga mån försökt ställa öppna frågor för att inte påverka intervjupersonernas svar. De intervjuguider som har legat till grund för intervjuerna återfinns som bilaga 1-3.

Intervjuerna på central nivå genomfördes i ett mötesrum på Systembolagets huvudkontor i Stockholm och karaktäriserades av frågor kring hur kommunikationsprocessen av berättelserna i marknadsföringen fungerar internt på Systembolaget. Vidare frågade vi om vilka kanaler de använder för att kommunicera berättelserna internt samt hur de kontrollerar att personalen tar till sig informationen som sänds ut. Intervjuerna på butiksnivå genomfördes i lunchrummen i tre butiker i nordvästra Skåne. Målet med butiksvintervjuerna var att tolka och förstå hur de anställda på Systembolaget upplever den interna kommunikationen kring marknadsföringen. Vi ville även se vad detta har för påverkan för deras beslut och handlingar i det dagliga arbetet i butikerna. För att förtydliga våra frågor och konkretisera intervjuerna med butikspersonalen valde vi att visa upp och diskutera kring tidigare publicerade annonser. Samtliga intervjupersoner är anonyma i vår uppsats då vi inte anser det vara personen, utan snarare den yrkesmässiga rollen som är av relevans för vår fallstudie.

2.3.2 Möt intervjupersonerna

Våra två första intervjuer ägde rum tisdagen den 28:e april 2009 på Systembolagets huvudkontor. Vi valde att intervjua personer inom den centrala organisationen för att studera hur ledningen kommunicerar ut de externa berättelserna internt. Den första genomfördes med varumärkeschefen, en man som arbetat inom Systembolaget sedan åtta år och varade i cirka 45 minuter. Därefter följde en femtio minuter lång intervju med Systembolagets processansvariga internkommunikatör inom marknad och kommunikation, en kvinna

²⁶ Bryman. (2002). sid. 127.

²⁷ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 1:17. Lund: Studentlitteratur. sid. 82.

anställd sedan fyra månader. De kommer att benämnas som varumärkeschef och internkommunikatör i vår analys.

Förmiddagen därpå, den 29:e april 2009, besökte vi butik nummer ett för en intervju med den kvinnliga butikschefen som varit anställd på Systembolaget i nio år. Intervjun varade i fyrtio minuter. Vi hade även en halvtimmes lång intervju med en kvinnlig medarbetare, anställd sedan fyra år. De kommer i vår analys att benämnas som butikschef 1 och medarbetare 1.

Vi besökte butik nummer två, första gången tisdagen den 5:e maj 2009 för en fyrtio minuter lång intervju med butikschefen. Denne man har arbetat inom Systembolaget i två och ett halvt år. Följande dag, onsdagen den 6:e maj, hade vi ännu en intervju i samma butik som varade under 45 minuter. Denna genomfördes med två medarbetare samtidigt, en kvinna och en man anställda i 22 respektive till och från i sex år. I vår analys kommer de att benämnas butikschef 2, medarbetare 2 och 3.

Den sista butiken, nummer tre, besökte vi tisdagen den 12:e maj 2009. Vi hade en trettio minuter lång intervju med den manliga butikschefen, som har arbetat inom Systembolaget i sju år. Därefter intervjuade vi under fyrtio minuter den blivande butikskommunikatören, en kvinna som arbetat i två och ett halvt år. Avslutningsvis hade vi en kortare intervju med en kvinnlig extraanställd i butik nummer tre. Mötet ägde rum på Campus Helsingborg onsdagen den 13:e maj 2009 och varade i cirka 25 minuter. De kommer i vår analys att benämnas butikschef 3, medarbetare 4 och 5.

2.4 Reflektioner & källkritik

Intervjuerna har utförts individuellt, förutom en som genomfördes med två medarbetare samtidigt då tid saknades för individuella möten. Vi anser att individuella intervjuer ökar kvaliteten på det empiriska materialet, då intervjupersonen i större mån kan ge sin egen bild utan att påverkas av andra. Det empiriska materialet har tolkats i en dubbel tolkningsprocess då vi först har bearbetat intervjumaterialets relevans för uppsatsens syfte och slutligen testat och tolkat materialet analytiskt och ställt det i relation till våra valda teorier. Då

våra kvalitativa intervjuer har gett oss ett stort empiriskt material har det krävts en ständig klarhet i vad som är relevant för uppsatsen i utsällningen av materialet.

Intervjupersonerna befinner sig på olika hierarkiska nivåer i Systembolaget och har en varierande erfarenhet inom företaget. Det tror vi har relevans för hur väl Systembolagets kommunikation tas emot och förankras av de anställda, vilket kan öka trovärdigheten och kvaliteten på materialet. För att inte gå miste om viktig information spelades samtliga intervjuer in. Därefter transkriberades de för att underlätta hanteringen av empirin. Vi är medvetna om att det kan finnas en risk att intervjupersonerna har förskönat bilden de givit oss i intervjuerna, vilket kan ses som en svaghet i uppsatsen. Under bearbetningen och tolkningen av våra intervjuer har vi därför tagit denna risk i beaktning genom att ha ett kritiskt förhållningssätt. Intervjupersonernas anonymitet tror vi har bidragit med ett mer trovärdigt material. Vidare har vi även presenterat flera röster från olika led i organisationen, vilket vi anser har bidragit till en mer rättvisande bild. Ytterligare en svaghet vi kan se är att de butiker vi besökt ligger inom ett begränsat område i Skåne. Utfallet hade kunnat te sig annorlunda om vi studerat ett större geografiskt område. Dock tror vi inte att resultatet hade påverkats nämnvärt, eftersom det framkommit stora skillnader mellan de undersökta butikerna. Styrkan med vårt empiriska material finner vi i det antal och den bredd som de tio intervjupersonerna har bidragit med. Genom detta rika empiriska material har vi fått ta del av de anställdas tolkningar, vilket har givit oss den helhetsbild som vi inledningsvis efterfrågade. Då vi har fått tillgång till samtliga planerade intervjuer och inte stött på några problem under insamlingsprocessen, menar vi att omständigheterna kring vårt resultat inte har påverkats av varken slumpen eller tillfälligheter. Vi har även haft ett kritiskt förhållningssätt till det använda teoretiska materialet i uppsatsen. Detta genom att i största möjliga mån återgå till teoriernas förstahandskällor. Vi har även studerat litteratur av författare med olika inställning och infallsvinklar till våra huvudsakliga begrepp. Teorierna har vi ställt mot varandra samt mot empirin.

En lärdom vi har dragit utifrån att arbeta med uppsatsen är vikten av att vara flexibel. Det planerade arbetet förefaller sig sällan som det faktiska utfallet. Utifrån nya fakta och möten med intervjupersoner krävs nya tankesätt, därför gäller det att inte låsa sig utan gå vidare för att utveckla resonemang och föreställningar.

3. Varumärkesambassadör genom storytelling

I detta kapitel kommer vi att behandla den teoretiska bakgrund vi har valt för att studera hur ett serviceföretag kan använda sig av storytelling som ett internt marknadsföringsverktyg, för att få de anställda att agera efter företagets värderingar och "leva" varumärket.

3.1 Olika berättelser, olika perspektiv

Företag idag får allt svårare att differentiera sina varor och tjänster. Det räcker inte bara med pris och kvalitet, utan det krävs nya kreativa sätt för att fånga kundens uppmärksamhet och därigenom vinna dess hjärta och intresse.²⁸ Sedan långt tillbaka är berättelser ett av de vanligaste sätten för människan att kommunicera på och kunskapen om berättandet finns överallt i vårt samhälle.²⁹ Genom att företag på senare tid har börjat använda berättelser som ett kommunikationsverktyg har ett av dagens trendigaste kommunikationsverktyg skapats; storytelling.³⁰ I litteraturen förekommer olika aspekter av begreppet storytelling, bland annat som ledningsverktyg, men även som mänskligt fenomen. Uppsatsen fokuserar på storytelling ur ett ledningsperspektiv. Men för att få en fördjupad förståelse för storytelling som ett marknadsföringsverktyg, vill vi även lyfta fram Czarniawskas syn på storytelling likt ett mänskligt fenomen. Hon menar att berättande handlar om förståelse som bygger på att människor organiserar sina erfarenheter efter hur de uppfattar avsikten med beteendet. Till skillnad från fakta lämnar storytelling plats för egna tolkningar, vilket Czarniawska ser som dess fördel.³¹ De egna tolkningarna skapar ett utrymme för att uppfattningen påverkas av mottagarens egen sinnesstämning. Därför är det i storytelling vanskligt att veta hur tolkningarna av budskapet kommer att se ut.³²

Ursprungligen är marknadsföringsverktyget storytelling ett amerikanskt fenomen, men idag existerar storytelling i de flesta organisationer världen över.³³ Genom muntliga, skriftliga eller bildliga berättelser främjas relationsskapandet mellan företag och kunder.³⁴ Czarniawskas tolkningsaspekt av storytelling framkommer sällan i litteratur med ledningsperspektiv. Dennisdotter och Axenbrant reflekterar över att storytelling inte kan ses som ett

²⁸ Mossberg & Johansen, Nissen. (2006). sid.12.

²⁹ Czarniawska, Barbara. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage Publications Ltd. (2004). sid.8, 10.

³⁰ Love. (2008). sid. 24.

³¹ Czarniawska. (2004). sid. 7.

³² Ibid. sid. 8.

³³ Ibid. sid. 10.

³⁴ Mossberg & Johansen, Nissen. (2006). sid. 7.

ensamt verktyg utan behöver förankring i företags värderingar.³⁵ För att kunna förmedla en slagkraftig historia bör företag skapa sin berättelse i förhållande till sina egna kärnvärden. På så vis ger storytelling företaget något unikt som är svårt för konkurrenterna att kopiera.³⁶ Kaufman menar att storytelling har bevisats övertyga sina mottagare bättre än vanliga fakta och rationella argument.³⁷ Det är ett verktyg som kan användas för att lyfta fram ett företags personlighet och drivkraft. Samtidigt hjälper storytelling även företag med att bygga varumärket, illustrera de värden det står för samt skapa rykten.³⁸ Berättelser framkallar ett känslomässigt engagemang och får kunderna att känna gemenskap med företaget. Genom att förmedla ett företags värderingar med storytelling kan kunden uppleva ett mervärde, vilket resulterar i trogna kunder.³⁹ Kunder har sedan tidigare erfarenheter, redan uppfattningar om vad ett företags varumärke står för. Därför gäller det att kundens erfarenheter och uppfattningar beaktas vid skapandet av nya berättelser, så att deras bild av företaget överensstämmer med berättelsens bild. På så sätt måste storytelling hanteras med försiktighet för att inte skada relationen till kunderna.⁴⁰ Om ett företag sänder ut alltför många och utsvävande berättelser kan det uppstå förvirring kring varumärket hos kunderna. Risken är då att de alltför kreativa berättelserna kan få varumärket att tappa sin trovärdighet.⁴¹

Uppsatsens fokus är att se storytelling som ett internt verktyg för att förmedla värderingar externt. Därigenom kan det jämföras med det Heide och Falkheimer benämner som själv-refererande kommunikation eller autokommunikation. Syftet med autokommunikation är att budskapet som förmedlas är riktad externt, men att innebörden har en större betydelse för den egna organisationen än för de intressenter den riktar sig mot. Det är ett sätt för företag att klargöra för sig själva och andra vilka de är och vad de står för. Genom att kommunicera sitt budskap med hjälp av extern kommunikation ökar dess trovärdighet.⁴² Trovärdigheten ökar även genom att upprepa budskapet, för att det då fungerar som ett

³⁵ Dennisdotter & Axenbrant. (2008). sid.14.

³⁶ Mossberg & Johansen, Nissen. (2006). sid. 167.

³⁷ Kaufman. (2003). sid. 11-12.

³⁸ Love. (2008). sid. 26.

³⁹ Dennisdotter & Axenbrant. (2008). sid. 24.

⁴⁰ Ibid. sid.14.

⁴¹ Ibid. sid 15.

⁴² Heide, Mats & Falkheimer, Jesper. (2007). *Strategisk kommunikation - En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 1:2. sid. 91-92.

mantra hos personalen. Det viktigaste med detta sätt att kommunicera är inte budskapet utan den självförstärkande effekten.⁴³

3.1.1 Interna syftet med storytelling

Storytelling ses idag främst som ett externt marknadsföringsredskap som skapar relationer med kunder och fångar deras intresse. Samtidigt fyller de kommunicerade berättelserna även viktiga interna funktioner i organisationer. Love menar att storytelling återfinns allt oftare i företag, men att det vanligen saknas medvetenhet om verktyget. Intranät, bloggar och personaltidningar är förutom den externa marknadsföringen tydliga exempel på storytelling. Detta då de förmedlar personliga erfarenheter och får personalen att skapa en kontext kring och förståelse för organisationen.⁴⁴ Ledningen måste se till att storytelling-budskapen sprids till de anställda på ett sätt som gör att de förstår dem.⁴⁵ Lyckas de inte med att skapa förståelse kring berättelsernas syfte kan inte storytelling användas effektivt i företaget.⁴⁶ Utifrån Czarniawskas aspekt uppstår här ett dilemma då förståelse skapas genom tolkningar, vilket gör att ledningen måste se till att framkalla överensstämmande tolkningar av berättelserna hos medarbetarna. Med utgångspunkt i detta visar sig storytelling inte alltid vara så enkelt att arbeta med som flera författare vill framhäva.

Palm nämner i sin bok att det inte finns några studier som visar att storytelling bättre lyckas förankra ett företags värderingar än någon annan metod.⁴⁷ Love däremot menar på att det finns studier som visar att traditionell intern kommunikation i form av exempelvis statistik med affärstermer och stela ordalag får lite effekt hos medarbetarna. Genom att istället använda sig av målände och engagerande berättelser ökar möjligheten för de anställda att relatera till och agera i enlighet med varumärkets budskap i det dagliga arbetet.⁴⁸ Berättelser kan användas för att underhålla, lära ut och skapa förståelse.⁴⁹ Det ökar på så sätt medarbetarnas engagemang och intresse för sitt arbete.⁵⁰ Storytelling kan även fungera som ett verktyg för att förmedla gemensamma värderingar och styrka identiteten inom ett

⁴³ Heide, Mats. Johansson, Catrin. Simonsson, Charlotte & Dalfelt, Sara (2005) *Kommunikation och organisation*. Liber, Malmö. Upplaga 1:2 sid. 179.

⁴⁴ Love. (2008). sid. 26- 27.

⁴⁵ Dennisdotter och Axenbrant (2008). sid. 70-71.

⁴⁶ Denning, Stephen. (2006). *Effective storytelling: strategic business narrative techniques*. Strategy and leadership. Vol. 34. Nummer. 1. sid. 42.

⁴⁷ Palm, Lars (2006) *Kommunikationsplanering – En handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur. sid.160.

⁴⁸ Love. (2008). sid. 24.

⁴⁹ Czarniawska. (2004). sid. 10.

⁵⁰ Kaufman. (2003). sid. 14.

företag.⁵¹ Därigenom kan företag skapa förutsättningar för personalen att känna gemenskap och teamkänsla för dess varumärke och värderingar.⁵² Genom att kommunicera budskapen i berättelser kan de bättre bevaras och förstärkas inom organisationen. För att klargöra för personalen hur de ska agera i olika situationer kan storytelling även användas som ett internt redskap. Har personalen förståelse för hur de ska handla i enlighet med organisationens värderingar blir det lättare att upprätthålla dem.⁵³ Genom att värderingarna synliggörs kan lojalitet till arbetsplatsen skapas.⁵⁴ Historier medverkar nämligen till att skapa en helhetsförståelse för det budskap som förmedlas. En enkel berättelse kan utvecklas allt eftersom den skildras och därmed skapa en större trovärdighet i det förmedlade budskapet.⁵⁵

3.2 Mission: Varumärkesambassadör

Varje år spenderar företag enormt mycket resurser på varumärkesorienterad marknadsföring, dock lyckas de inte alltid få frontlinjepersonalen att leverera de löften som varumärket sänder ut.⁵⁶ Trots detta menar Gordon att de flesta företag idag sällan arbetar lika hårt med att få personalen att ta till sig de externt kommunicerade budskapen.⁵⁷ Därför har chefer på senare tid börjat fokusera på att få personalen att agera som varumärkesambassadörer.⁵⁸ Kunder dömer företag efter hur väl de attityder och beteenden de möts av vid interaktionen med företaget överensstämmer med varumärkets löften.⁵⁹ Det bästa sättet för att locka fram positiva upplevelser och känslor hos kunden är att få medarbetarna att agera i enlighet med varumärket. Hela verksamheten ska genomsyras av detta enhetliga beteende, så att kunderna bemöts på samma sätt, oberoende av vem i verksamheten de möter. När kommunikationen av varumärket överensstämmer med verksamhetens agerande, uppfylls kundens förväntningar samt de löften som varumärket utlovat. Innehar medarbetarna förståelse för varumärket och samtidigt har befogenhet att leva i enlighet med det, kan de komma att bli varumärkesambassadörer.⁶⁰

⁵¹ McCarthy, John F. (2008). *Short Stories at Work - storytelling as an Indicator of Organizational Commitment*. Group and Organization Management. Vol. 33. Nummer. 2. sid. 163.

⁵² Dennisdotter & Axenbrant. (2008). sid. 43.

⁵³ Ibid. sid. 27.

⁵⁴ Ibid. sid. 17.

⁵⁵ Mossberg & Johansen, Nissen. (2006). sid. 24.

⁵⁶ Grönstedt. (2004). sid. 14-15.

⁵⁷ Gordon, William. (2002). *Minding your brand manners*. Marketing Management. Vol. 11. Nummer. 5. sid. 18.

⁵⁸ Grönstedt. (2004). sid. 14-15.

⁵⁹ Punjaisri & Wilson. (2007). sid. 58-59.

⁶⁰ Gordon. (2002). sid. 18-20.

Den syn som personalen har av sin arbetsplats påverkar hur de agerar utåt.⁶¹ I serviceföretag är det främst frontlinjepersonalen som förmedlar bilden av företag till kunden, därför belyser Grönroos att företag bör se sin personal som en första marknad. Denna tanke är utgångspunkten för intern marknadsföring, som betonar vikten av att få marknadsföringen att först fungera på de anställda. Det gäller att personalen accepterar marknadsföringen och dess budskap för att kunna kommunicera ut det rätt i mötet med kunden. Tar personalen inte emot marknadsföringens budskap kan de heller inte agera som varumärkesambassadörer mot kunderna. Därför bör företag först se till sina interna kunder innan de vänder sig mot den externa marknaden.⁶² Resonemanget stöds av Gordon som menar att om personalen inte tar till sig varumärkets filosofi och koncept är det nästintill omöjligt att leverera varumärkets löften.⁶³ Den interna marknadsföringens tankar återfinns även hos Wilson och Gotsi som belyser vikten av att internt kommunicera ut varumärkets värderingar för att få personalen att identifiera sig med företaget. Kan en anställd identifiera sig med vad företaget står för skapas en positiv inställning till arbetsplatsen. Därmed får den anställda lättare att förmedla dessa varumärkeslöften utåt till kunderna. Engagemang för företaget skapas då de anställda tar till sig och håller fast vid företagets värderingar och uttrycker dessa i sitt agerande.⁶⁴ För att medarbetarna ska kunna omsätta värderingarna i praktiken gäller det att få dem att tro på och förstå värderingarna.⁶⁵ Punjaisri och Wilson menar att problematiken i serviceföretag är att frontlinjepersonalen både är den främsta tillgången samtidigt som de är den mest sårbara. Detta eftersom all personal har olika beteenden och attityder i mötet med kunden.⁶⁶

3.3 De ”fyra S:en”

Att få personalen att agera överensstämmande med företagets värderingar i mötet med kunden är en utmaning för dagens chefer. För att företag lättare ska kunna styra över frontlinjepersonalens bemötande presenterar Grönstedt de ”fyra S:en”, som innefattar storytelling, simulating, selecting och surveying. Genom att arbeta med en kombination av de fyra

⁶¹ Wilson, Alan & Gotsi, Manto. (2001). *Corporate reputation management: Living the brand*. Management Decision, Vol. 39. Nummer. 2. sid. 99-104. sid. 100.

⁶² Grönroos. (2008). sid.364-365.

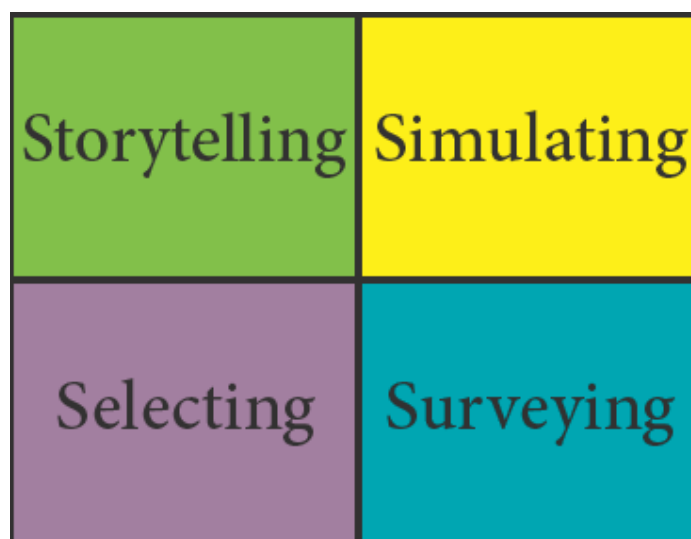
⁶³ Gordon. (2002). sid. 18.

⁶⁴ Wilson & Gotsi. (2001). sid.100.

⁶⁵ Ibid. sid. 101.

⁶⁶ Punjaisri & Wilson. (2007). sid. 59.

verktygen kan ledningen få medarbetarna att ”leva” varumärket och därmed bli varumärkesambassadörer.⁶⁷



*Fritt tolkad efter Grönstedt. (2004).⁶⁸

Storytelling, som redan presenterats ovan, fungerar för att engagera medarbetarna.⁶⁹ Berättelsernas budskap bidrar med att få frontlinjepersonalen att relatera till och agera utifrån varumärkets värderingar i sitt dagliga arbete.⁷⁰ Eftersom människor lär sig bäst genom att praktisera sin kunskap är simulering ett viktigt verktyg för att öka personalens förståelse för företagets verksamhet. Genom att simulera företagets budskap kan medarbetarna lättare bearbeta budskapet innan de förmedlar det vidare till kunderna. I en simulering återskapas en miljö som liknar den riktiga arbetsplatsen. Med hjälp av rollspel i den simulerade miljön får frontlinjepersonalen lättare att ta till sig företagets budskap och förbereds inför framtida kundmöten.⁷¹ För att få medarbetarna att bli varumärkesambassadörer gäller det att företaget har rätt personal i organisationen. Därför är det betydande att använda sig av; selecting, vilket innebär att välja rätt person till rätt plats. Det arbetet bör börja redan i anställningsprocessen. Ett sätt att testa om den anställda är rätt person för företaget är att se hur väl dess attityd och agerande stämmer överens med företagets värderingar. Eftersom det främst är frontlinjepersonalen som interagerar med kunderna är det viktigt att även utnyttja den sista delen i Grönstedts modell; surveying. Verktöget innebär att fånga upp dessa medarbetares åsikter, idéer och känslor kring kundmöten eftersom det är i interaktionen med kunderna som kunskap om dessa skapas. Det gäller sedan att frontlinje-

⁶⁷ Grönstedt. (2004). sid. 14-15.

⁶⁸ Ibid. sid.14-15.

⁶⁹ Ibid. sid.15.

⁷⁰ Love. (2008). sid. 24.

⁷¹ Grönstedt. (2004). sid.16.

personalens kunskap om kunderna når hela vägen upp i organisationen för att företaget ska kunna leva varumärket.⁷²

3.4 Intern kommunikation

Alla anställda inom en organisation behöver klara riktlinjer och information för att veta var företaget är på väg. Genom en välfungerande intern kommunikation skapas en enhetlig förståelse för företaget och motivation hos de anställda.⁷³ Syftet med intern kommunikation är att få organisationen samordnad för att hela personalstyrkan ska kunna arbeta i samma riktning mot de uppsatta målen.⁷⁴ Kommunikationen som cirkulerar i ett företag förmedlar organisationens mål och hjälper personalen att omvandla målen till handling.⁷⁵ Den interna kommunikationen bidrar även till att skapa en gemensam referensram för medarbetarna att arbeta efter, så att de kan agera som ambassadörer.⁷⁶ Intern kommunikation ses inte bara som ett ledningsverktyg. Heide och Falkheimer menar att det gäller att medarbetarna tillsammans, med stöd av chefen, skapar en uppfattning om vad verksamhetens värderingar står för, vilket uppkommer under interna diskussioner. Dock finns det svårigheter i att få medarbetarna att ta till sig värderingarna, eftersom det är komplicerat att skapa förståelse för abstrakta värden som mål oftast är.⁷⁷ Punjaisri och Wilson belyser att frontlinjepersonal får en mer serviceinriktad inställning när de har förståelse för sin arbetsplats och genom att de är väl insatta i verksamheten skapas även lojalitet och nöjdhet i arbetet.⁷⁸

Den interna kommunikationen består av tre delar; informell kommunikation, mediekommunikation och hierarkisk kommunikation, som alla är beroende av varandra.⁷⁹ Samtliga delar kommer att behandlas vidare i analysen, då de ökar förståelsen för hur ledningen förmedlar storytelling internt i organisationen. Information som exempelvis sprids i lunchrum och korridorer tillhör den informella kommunikationen. Den är den mest omfattande och utgör ett viktigt komplement till formell kommunikation eftersom det är i dessa kanaler som tolkningar görs och åsikter skapas.⁸⁰ Den andra delen av den interna kommunika-

⁷² Grönstedt. (2004). sid.17.

⁷³ Erikson. (2005). *Planerad kommunikation-strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Upplaga 4:1. Malmö: Liber. sid. 63-64.

⁷⁴ Heide & Falkheimer. (2007). sid. 79.

⁷⁵ Heide et al. sid. 19.

⁷⁶ Palm. (2006). sid. 153-154.

⁷⁷ Heide & Falkheimer. (2007). sid. 90.

⁷⁸ Punjaisri & Wilson. (2007). sid. 60.

⁷⁹ Heide & Falkheimer. (2007). sid. 79.

⁸⁰ Ibid. sid. 85.

tionen, mediekommunikation, innefattar bland annat intranät, personaltidningar och interna möten.⁸¹ Intranät har idag blivit det främsta mediet i organisationer och samtidigt som tillgången på information och lärandet ökar, är det också oerhört tidskrävande för personalen.⁸² Moderna informationskanaler, som e-post och intranät, ställer även allt högre krav på att medarbetarna ska agera självständigt och kunna sortera ut det relevanta i all den mängd information som sänts ut. Det enorma flödet av information innebär nödvändigtvis inte att den mottagande personalen förstår allt som kommuniceras och saknas förståelse för informationen blir den heller inte värdefull.⁸³

Informationsflödet i den tredje delen, hierarkisk kommunikation, sker från ledningen till medarbetarna och vidare tillbaka till ledningen. Processen kan försvåras i en komplex organisation där många hierarkiska led skapar en lång vandring innan budskapen och värderingarna kan förmedlas till mottagaren. Heide och Falkheimer belyser att det även ställer högre krav på chefernas förmåga att förmedla budskapen. Kommunikation av budskapen till medarbetarna bör utföras av den närmaste chefen, eftersom de då upplevs mer trovärdiga än när de kommer direkt från ledningen.⁸⁴ I stora organisationer med många chefsnivåer har mellancheferna en betydande roll för att underlätta processen med den interna och externa kommunikationen. Som stöd till mellancheferna tar ledningen vanligtvis fram policies och direkttioner, därefter lämnas mellancheferna att själva ta ansvar för kommunikationen inom sitt område. Erikson menar att risken med att låta mellancheferna själv ha det främsta ansvaret, är att informationen som sänds ut kan snedvridas efter dennes eller enhetens eget intresse.⁸⁵ Det gäller att som chef ständigt besitta kunskap om företaget, för saknas informationen hos chefen kan inte heller personalen krävas ha den.⁸⁶ Då personal bättre tar till sig av hur chefen agerar än vad denne säger, är det viktigt att chefen fungerar likt ett föredöme för medarbetarna och beter sig i enlighet med det denne och företaget förespråkar.⁸⁷ I rollen som chef ingår inte bara att förmedla budskap till de anställda utan också att förklara budskapet genom att sätta in det i ett sammanhang.

⁸¹ Heide & Falkheimer. (2007). sid. 83.

⁸² Ibid. sid. 84-85.

⁸³ Heide et al. sid. 26-27.

⁸⁴ Heide & Falkheimer. (2007). sid. 80- 81.

⁸⁵ Erikson. (2005). sid. 213-214.

⁸⁶ Hackney, John. (2007). *Getting staff to live the brand*. Promotion & incentives. Pg S5, 1 pgs.

⁸⁷ Ahltopp, Birgitta. (2002). *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Liber AB, Malmö. Uppgåva 1:4. sid. 25.

Förklaringen ska anpassas till mottagaren så att det skapas en förståelse och möjlighet för personalen att ta till sig budskapet.⁸⁸

3.5 Varumärkets betydelse

Kundens första kontakt med ett företag är ofta via dess varumärke. Det är därför viktigt att varumärket kommunicerar korrekt information om vad företaget står för, så att rätt bild hos kunden uppstår.⁸⁹ Ett företags interna och externa marknadsföring bör bygga på samma grundvärderingar för att både personal och kunder ska uppleva varumärket som äkta och trovärdigt.⁹⁰ Varumärket sänder ut löften till kunderna, vilket i sin tur skapar förväntningar på företagets produkter och tjänster. Percy menar att ett företags varumärke kan identifieras som det första steget att särskilja sig från konkurrenterna och skapa en unik differentiering på marknaden. Varumärken skapar även en speciell mening i förhållande till sina intressenter som grundar sig på tidigare erfarenheter via exempelvis hemsidor, annonser eller förpackningar. Varumärket blir därför den etikett som ger information om produkten eller företaget. Allt eftersom nya erfarenheter av företaget upplevs förändras meningen och informationen om varumärket.⁹¹ I likhet med Percy menar Gordon att det inte är förrän i interaktionen med frontlinjepersonalen som kunden testat om varumärket är vad det utgett sig för att vara. Här ställs kundens tidigare erfarenheter av varumärket från marknadsföring i förhållande till de upplevelser som skapas i interaktionen med medarbetarna.⁹²

Det är utifrån varje enskild persons känslor och uppfattningar om ett företag som dess image skapas. Om företaget under en längre tid lyckas förmedla en och samma image till omgivningen uppstår en generell uppfattning om varumärkets image.⁹³ I förhållande till varumärke och image som skapas av intressenters uppfattning av organisationen externt, ses ett företags identitet ur ett internt perspektiv. Om bilden är den bild om *hur* ett företag uppfattas av allmänheten, så är identiteten den som skapas inom organisationen och syftar till hur företaget *vill* uppfattas.⁹⁴ Identiteten är den bild som företaget vill förmedla till

⁸⁸ Heide et al. (2005) sid. 106.

⁸⁹ Dennisdotter & Axenbrant. (2008). sid. 29.

⁹⁰ Ibid. sid. 30.

⁹¹ Percy. Larry (2008) *Strategic integrated marketing communications*. Elsevier Inc, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK. First edition. sid. 33-34.

⁹² Gordon. (2002). sid. 18.

⁹³ Percy. (2008). sid. 57-58.

⁹⁴ Ibid. sid. 61.

kunderna. Detta leder till att företag bör se varumärkesidentiteten som ett mål att ständigt sträva efter att upprätthålla.⁹⁵ Idag fokuserar många organisationer på varumärket och dess positionering, mål och personlighet, men bortser från de interna värdena i företaget. För kunderna är de externa och interna värdena oskiljaktiga och de dömer ett varumärke efter dess image såväl som företaget bakom.⁹⁶ För att kundens upplevelse av företaget ska vara förenlig med den bild som kommunicerats ut, menar Percy att den interna kommunikationen bör överensstämma med den externa kommunikationen av varumärket.⁹⁷

3.6 Den integrerade kommunikationen

Varje kontakt en kund har med ett företag bidrar till den totala helhetsuppfattningen om företaget. Hela organisationen måste därför engageras när det kommer till kommunikation med intressenter. Det gäller inte bara att ha en fungerande kommunikation från ledning till medarbetare, utan även medarbetare emellan och ut externt till kunderna. Ledningen bör därför främja en tvåvägskommunikation i organisationen för att få tillgång till frontlinjepersonalens kunskap om kunderna och få medarbetarna införstådda i verksamheten.⁹⁸ Det gäller för företag att få kontroll över den totala kommunikationen som de sänder ut för att kunna nå sina mål. Integrerad kommunikation innefattar all kommunikation i och utanför ett företag med huvudsyfte att koordinera extern såväl som intern kommunikation. För att processen med att samordna kommunikationen ska fungera krävs tydliga riktlinjer från ledningen för att få ett likriktat arbete samt ett engagemang från samtliga berörda intressenter.⁹⁹ Det blir allt svårare att särskilja den externa från den interna kommunikationen. Som behandlat ovan krävs det att den interna organisationen har förstått budskapen innan de sänds ut till kunderna. Saknas ett överensstämmande budskap, kommer arbetet med att skapa ett tydligt varumärke bli en svår uppgift för företaget. Genom att arbeta med en integrerad kommunikation får företag en bättre kontroll över sin kommunikation och kan på så vis förmedla ett överensstämmande budskap till kunder och medarbetare.¹⁰⁰

⁹⁵ Grönroos. (2008). sid. 315.

⁹⁶ Hackney. (2007). sid. 5

⁹⁷ Percy. (2008). sid. 59.

⁹⁸ Grönstedt, Anders. (2000). *Pyramid scheme*. Adweek. Vol. 41, Nummer. 15. sid. 56-72.

⁹⁹ Erikson. (2005). sid. 172-173.

¹⁰⁰ Heide et al.(2005). sid. 181.

3.7 Det här tar vi med oss

För att kunna gå vidare och besvara uppsatsens syfte bör det nu stå klart att storytelling är ett ledningsverktyg som kan användas för att skapa berättelser som engagerar såväl de interna som externa intressenterna. Kundens upplevelser av ett serviceföretag avgörs av överensstämmelsen mellan varumärkeslöftena och frontlinjepersonalens agerande i kundmötet. Därför bör företag sträva efter att få sin personal att förstå och ta till sig företagets värderingar. Arbetet är inte enkelt då värderingar är abstrakta, vilket gör att olika tolkningar uppstår. Därför gäller det att få frontlinjepersonalen att agera likt varumärkesambassadörer, ett arbete som kan ske med hjälp av storytelling och de övriga verktygen i ”fyra S:en”- modellen.

4. Storytelling & dess påverkan på Systembolaget

I detta kapitel kommer vi analysera vårt empiriska material utifrån de teorier vi har presenterat. Analysen är uppdelad efter de ämnen som framkommit vara betydelsefulla i Systembolagets arbete med att förmedla berättelserna internt och hur det påverkar rollen som varumärkesambassadör.

4.1 Muthärva skakar Systembolaget

Systembolaget måste ständigt motivera spritmonopolets existens i Sverige, då svenska folkets gillande är en förutsättning för att de ska få finnas kvar, menar varumärkeschefen. I samband med EU-inträdet 1995 var det inte längre någon självklarhet att monopolet skulle få finnas kvar i Sverige. Systembolaget skakades dessutom av en mutskandal tio år senare där ett stort antal butikschefer dömdes för att ha tagit emot mutor från leverantörer. Enligt varumärkeschefen fungerade skandalen som ett uppvaknande för organisationen. Om de anställda kunde agera på det viset delade de uppenbarligen inte de grundvärderingar som Systembolaget står för. Företaget enades om de budskap det ville förmedla; omtanke, kunskap och inspiration. Systembolaget blev även tydligare med kommunikationen av sina värderingar för att få samtliga anställda att arbeta mot samma mål. På så vis kunde de, enligt varumärkeschefen, tydligare förankra mål och visioner hos medarbetarna. Samma intervjuperson menar att dessa två händelser har bidragit till att Systembolaget tvingats börja arbeta mer aktivt för att få svenska folket att tycka om organisationen.

4.2 Kommunikationskanaler

Den viktigaste interna kommunikationskanalen på Systembolaget är chefen, berättar internkommunikatören. Det är dialogen mellan chefen och medarbetarna som är viktig. Till sin hjälp för att förmedla budskap och värderingar arbetar butikscheferna utifrån en mötesstruktur med bland annat veckomöten. Som stöd till mötena används kommunikationskanalerna intranätet; ViNet och personaltidningen; Bouquet som ges ut fyra gånger om året. Syftet med tidningen är att berätta om vad som händer i företaget genom att presentera den viktigaste aktuella informationen samt följa upp hur kampanjerna har gått och vad personalen tyckte om dem. Systembolaget skickar även ut ett nyhetsbrev fyra gånger om

året till samtliga chefer. Vidare har Systembolaget temamöten på samtliga nivåer i organisationen en gång i kvartalet, vilka behandlar företagets försäljningsregler, uppdrag och värderingar. Varumärkeschefen talar om att det vanligtvis tas fram ett centralt producerat mötesstöd till temamötena innehållande det butikschefen ska gå igenom med sin personal.

Systembolagets intranät är en viktig kommunikationskanal där information om det mesta gällande företaget finns tillgänglig. Intranätet innehåller bland annat stödmaterial till de möten som genomförs i butikerna. Internkommunikatören berättar att användningsfrekvensen av intranätet är varierande bland de anställda, vilket också framkommer i intervjuerna med medarbetarna. En av butikscheferna uppmuntrar inte sin personal att besöka intranätet, men accepterar att de tar egna initiativ till att ta del av informationen på arbetstid. En av medarbetarna vi intervjuat besöker aldrig intranätet. Att ta del av informationen ingår i arbetsuppgifterna men sker under eget ansvar, menar en annan medarbetare. Vi anser att det är ett problem att personalen varken uppmuntras av sin butikschef eller tar eget initiativ till att ta del av informationen, då det resulterar i varierande kunskap hos personalen. En del medarbetare upplever att det är alldeles för mycket information på intranätet. Heide et al menar att informationen inte är värdefull för medarbetarna om de inte förstår den eller inte kan ta till sig den på grund av informationsöverflöd.¹⁰¹ Det finns en medvetenhet om den bristande besöksfrekvensen på intranätet, berättar internkommunikatören. Intranätet är ett gammalt system som inte ger utrymme för personifiering eller dialoger. Samma intervjuperson betonar att det är butikscheferna som har kommunikationsansvaret, men det är ändå upp till varje medarbetare att hålla sig informerad om vad som händer i företaget.

4.3 Omtanke, kunskap och inspiration

”Jag vet inte om alla kan dem utantill, men alla känner ju till dem. Delvis beroende på hur länge man har jobbat i företaget och hur stort ansvar man har. Det är ju så, vi har ju kontrakt från två timmar upp till heltid och det är ju också olika beroende på hur mycket man tar till sig. Men ja, visst man ska känna till dem och det står ju väldigt mycket om i det som kommer ut, man pratar ganska mycket om de här kärnvärdena.”¹⁰²

Wilson och Gotsi betonar att för att få personalen att identifiera sig med företaget är det av stor vikt att klart definiera och internt kommunicera ut varumärkets värderingar. Om de

¹⁰¹ Jfr. Heide et al. (2005). sid. 26-27.

¹⁰² Butikschef 3 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-12.

anställda kan ta till sig företagets värderingar skapas engagemang och därmed kan de lättare uttrycka värderingarna i sitt agerande.¹⁰³ Alla berättelser i Systembolagets externa marknadsföring kretsar kring något av kärnvärdena. Omtanke är det centrala budskapet i många av berättelserna i den externa kommunikationen. Där försöker Systembolaget bland annat uppmuntra föräldrar att stå emot att köpa alkohol till sina tonåringar. Kunskap om alkoholens negativa effekter lyfts fram i kampanjerna för att få den svenska befolkningen att börja konsumera den så sent i livet som möjligt. Inspiration får kunderna genom tips om viner i kombination med maträtter. Dessa värdeord framkommer även återkommande i mötena med intervjupersonerna. Enligt internkommunikatören är meningen med värdeorden att personalen ska ha stöd för hur de ska agera för att leverera god service till kunderna samtidigt som de ska ta ansvar för att hålla alkoholkonsumtionen nere.¹⁰⁴

Kunskapen om kärnvärdena är varierande. Samtliga är dock medvetna om grundbudskapen i kärnvärdena. Vi ser en tydlig koppling mellan butikschefens kunskap om värdeorden och förankringen hos medarbetarna, vilket vi även kommer belysa i avsnittet ”Chefen- en ledstjärna”. De gemensamma budskapen som genomsyrar hela marknadsföringen anser vi skapa en tydlighet i organisationen.

4.4 Systembolagets berättelser

”De är mycket underfundiga och det är tanken, man ska väcka en tanke. Men tanken är ju redan född hos oss som arbetar i företaget.”¹⁰⁵

Systembolaget nyttjar främst storytelling som ett externt marknadsföringsverktyg, för att få kunderna att ta till sig företagets budskap. Internkommunikatören berättar att syftet med den externa marknadsföringen är att väcka intresse och bygga kunskap. På så vis förmedlar de sitt ansvar och uppdrag på ett lättsamt sätt. Systembolaget benämner inte berättelserna i sina kampanjer som storytelling. Däremot anser varumärkeschefen att Systembolaget använder sig av en grundhistoria som återkommande kommuniceras i marknadsföringen; historien om varför de finns till.

¹⁰³ Wilson & Gotsi. (2001). sid.100.

¹⁰⁴ Internkommunikatör Systembolaget. Intervjuad 2009-04-28.

¹⁰⁵ Butikschef 3 Systembolaget. Intervjuad 09-05-12.

Systembolaget lindar in sina budskap som underhållande berättelser. Enligt varumärkeschefen är de utformade för att vara läsvärda och enkla att ta till sig (se bilaga 5, 6 och 7). Berättelserna beskriver ofta nyttan med alkoholmonopolet, informerar om alkoholens negativa konsekvenser samt propagerar för antilangning. Dennisdotter och Axenbrant menar att genom att sätta en organisations värderingar i en kontext med hjälp av berättelser kan de hållas levande och skapa en mening.¹⁰⁶ Systembolagets berättelser är ofta verklighetsrelaterade. Kampanjerna om antilangning grundar sig på undersökningar om tonårsföräldrars inställning till alkohol och syftar till att lära föräldrarna att stå emot sina barn. Genom berättelsernas verklighetsförankring konkretiseras Systembolagets budskap, vilket underlättar för personalen att relatera till dem.

*"Jag tycker personligen att de är klara och direkta och att de är lite roliga på samma sätt, för de vågar sticka ut lite med näsan och förklara vad det är vi gör. Alltså vad vi gör för skillnad."*¹⁰⁷

Systembolagets marknadsföring är mycket kreativ och berättelserna förmedlar företagets värderingar på ett underhållande sätt. Dennisdotter och Axenbrant belyser en risk med att använda sig av alltför kreativa berättelser i marknadsföringen, vilket kan få varumärket att tappa sin trovärdighet.¹⁰⁸ Eftersom den här uppsatsen är avgränsad från ett kundperspektiv kan vi inte svara på hur kunderna uppfattar berättelserna. Dock kan vi föreställa oss att det finns målgrupper som inte uppskattar denna typ av marknadsföring och upplever berättelserna oseriösa och otydliga. De flesta medarbetare tycker att de externa annonserna är bra och upplever inte att berättelserna skulle uppfattas som oseriösa. Samtidigt menar två medarbetare att berättelserna blir tjatiga och en anser dem inte vara speciellt trovärdiga.

*"Alltså det är ganska mycket samma tjat om det här med ålderskontrollen, alltså det är samma tycker jag."*¹⁰⁹

*"Nu känns det som att de är väldigt, ja, kanske inte så trovärdiga."*¹¹⁰

¹⁰⁶ Jfr. Dennisdotter & Axenbrant. (2008). sid. 42.

¹⁰⁷ Butikschef 1 Systembolaget. Intervjuad 2009-04-29.

¹⁰⁸ Dennisdotter & Axenbrant. (2008). sid.14.

¹⁰⁹ Medarbetare 3 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-06.

¹¹⁰ Medarbetare 1 Systembolaget. Intervjuad 2009-04-29.

4.5 Den interna nyttan med berättelserna

”De underlättar vårt arbete och skapar förståelse för situationer i butiken. De kanske inte tar till sig all information och förstår varför, men det förstärker dem. Att vi agerar som vi gör. De berättar vårt arbete.”¹¹¹

Det är av yttersta vikt att personalen på det starkt värderingsstyrda Systembolaget kan ta till sig värderingarna och agera i enlighet med dem. Därför vill vi belysa storytelling som ett viktigt internt verktyg för Systembolaget att arbeta med för att få de anställda att ”leva” varumärket. Liksom Dennisdotter och Axenbrant menar, är således vår tro att storytelling kan skapa en förståelse för företagets värderingar och för hur personalen ska agera i enlighet med dem.¹¹² Systembolagets berättelser förmedlar värderingarna genom att sätta dem i en kontext för att skapa en ökad förståelse för dess innebörd. Eftersom samtliga berättelser genomsyras av värdeorden anser vi dem fungera som en påminnelse om värderingarna för medarbetarna. En av medarbetarna på Systembolaget anser att det framförallt som nyanställd var lättare att ta till sig företagets värderingar genom de upprepande budskapen som historierna förmedlar.

”Alltså i början suger man ju in absolut allting för att man inte kan det, men nu blir det mer att det är jättebra att få det repeterat men om inte på samma sätt för att man har hört det liksom så många gånger.”¹¹³

Majoriteten av intervjupersonerna känner väl till värderingarna som Systembolaget står för. Vi anser att det finns ett samband mellan denna förankring och de underhållande berättelserna i marknadsföringen som upprepar Systembolagets värderingar. Det kan dock synliggöras tydligare genom att personalen diskuterar berättelserna mer djupgående internt. Vi ser att de externa berättelserna som Systembolaget förmedlar har en stor effekt för den interna verksamheten. De hjälper medarbetarna i deras agerande och förståelse för den egna organisationen. Trots att syftet med berättelserna sägs vara externt tror vi att den interna genomslagskraften är större. Därigenom kan dessa jämföras med det som Heide och Falkheimer benämner som autokommunikation.¹¹⁴ Genom att utnyttja den självrefererande kommunikationen kan ledningen på Systembolaget strategiskt förstärka

¹¹¹ Butikschef 3 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-12.

¹¹² Jfr. Dennisdotter & Axenbrant. (2008). sid. 27.

¹¹³ Medarbetare 1 Systembolaget. Intervjuad 2009-04-29.

¹¹⁴ Jfr. Heide & Falkheimer. (2007). sid. 91-92.

denna effekt på medarbetarna under förutsättning att berättelserna lyfts fram till de anställda.

Palm skrev för några år sedan att det inte finns några studier som visar att storytelling skulle lyckas bättre än någon annan metod med att förankra värderingarna i en organisation.¹¹⁵ Vi har inte heller kunnat hitta några studier som visar på det. Men liksom Love menar, tror vi, att berättelser ökar möjligheten för de anställda att kunna ta till sig och agera i enlighet med budskapen som förmedlas.¹¹⁶ Därmed menar vi att Systembolaget genom att paketera sina budskap i berättelser och sätta in dem i en kontext, ökar personalens förståelse för budskapen. Det märks också tydligt i organisationen att majoriteten av medarbetarna är välbekanta med budskapens betydelse, vilket vi ser som ett tecken på att deras grundvärderingar lättare förankrats genom storytelling. Varumärkeschefen på Systembolaget berättar att de ser en stark ökning av Nöjd-Kund-Index, som mäter kunders uppfattning om Systembolaget, sedan de började arbeta mer tydligt med värderingarna.

4.6 Förmedlingen av kampanjerna

"/.../jag tror inte vi diskuterar så jätteingående just när de kommer, men vi diskuterar ju just som jag har sagt här, de underlättar ju för vårt jobb för fler och fler förstår varför vi finns till. Så givetvis underlättar det ju deras jobb också. Och förstärker deras uppgift och ansvar när de ser en sådan, det är viktigt för dem.”¹¹⁷

Systembolaget skiljer inte mellan budskapen i den externa och interna kommunikationen. Budskapen återupprepas och genomsyras därmed i den integrerade kommunikationen. Internkommunikatören på Systembolaget berättar att arbetet med att förmedla kampanjerna internt, utgår från huvudkontoret. Oftast tar de fram ett stöd och förklarar syftet med kampanjen, när den lanseras samt i vilka medier den kommer att visas. Utöver det tas vanligtvis ett mötesstöd fram som skickas ut via intranätet så att butikschefen ska kunna berätta om kampanjen för sin personal på närmaste veckomöte. Internkommunikatören menar vidare att i samband med att Systembolaget lanserar nya kampanjer är det butikschefens uppgift att inför veckomötena tillgängliggöra materialet genom att sätta upp det och lyfta det till diskussion. Med förutsättning att butikschefen håller sig till det förmed-

¹¹⁵ Palm. (2006). sid. 160.

¹¹⁶ Jfr. Love. (2008). sid. 24.

¹¹⁷ Butikschef 3 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-12.

lade mötesstödet anser vi att detta kan medföra en enhetlig kommunikation till samtliga medarbetare, vilket kan skapa en samstämmighet i organisationen.

I våra intervjuer har det framkommit att butikscheferna prioriterar arbetet med kampanjerna varierande. I ett par av butikerna är butikscheferna noga med att sätta upp annonserna i lunchrummet, vare sig de får dem per post eller om de skriver ut dem från intranätet. Det visar på ett intresse av att få personalen införstådd i vad som händer i organisationen. Vid lansering av extra utmärkande annonser behandlar även dessa butikschefer budskapen genom att diskutera dem på veckomötena. En butikschef sätter däremot bara upp annonserna om de kommer per post, vilket de sällan gör till dennes butik. Samma butikschef lyfter heller inte kampanjerna till diskussion vid veckomötena. För oss är detta ett tydligt exempel på hur avgörande butikschefens roll är, för att de anställda ska ta till sig budskapen i kampanjerna och förankra dem i det dagliga arbetet med att möta kunder.

”På veckomötena /.../ tas det väl upp lite grand, och så framförallt nu är det nytt på gång och här de här ska ni titta på, läsa och ta till er.”¹¹⁸

”Det är egentligen ingenting som vi sitter ner och diskuterar allihop, det är det inte.”¹¹⁹

Eftersom kampanjerna återupprepar samma värderingar paketerade i olika berättelser, anser personalen och butikscheferna på Systembolaget att de inte behöver någon djupare diskussion om varje enskild annons. Det är positivt att samma budskap ständigt återupprepas i marknadsföringen, då vi tror att det underlättar förankringen hos personalen. Dock är det ändå viktigt att lyfta upp berättelserna, dels för att än mer tydligt förankra värderingarna och få personalen att agera i enlighet med dem. Samtidigt gör det personalen uppmärksam på vad som kommuniceras externt för att de ska kunna bemöta kundernas frågor om marknadsföringen. Vi upplever att arbetssätten med att förmedla kampanjerna internt skiljer sig mycket mellan butikerna. Alla butiker verkar inte se nyttan av att ta till vara på berättelserna internt. Vi anser att Systembolaget hade kunnat skapa en bättre överensstämmelse mellan kundernas och personalens bild genom att arbeta mer internt med de externa kampanjerna.

”/.../det känns som att det är samma historia du berättar och det känns som att det är inget nytt, alla kan liksom svara upp mot de här.”¹²⁰

¹¹⁸ Medarbetare 1 Systembolaget. Intervjuad 2009-04-29.

¹¹⁹ Medarbetare 2 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-06.

¹²⁰ Varumärkeschef Systembolaget. Intervjuad 2009-04-28.

4.7 Chefen- en ledstjärna

"/.../ alltså jag är ju mellanchefer i företaget. Då ska jag ju kommunicera ut företagets budskap till våra anställda. Liksom min chef ska kommunicera ut det till oss. Det är ett ganska hierarkiskt företag, så det är väldigt viktigt. Det är ju ändå vi som är Systembolaget, vi som är ute i butiken. Det är ju inte vårt huvudkontor eller telefonväxeln eller så. Utan det är ju vi som är företaget och det är vi som har ansiktet utåt, så det är vi som påverkar opinionen vad de ska tycka om vårt uppdrag.”¹²¹

Den viktigaste kommunikationskanalen på Systembolaget är cheferna, de är de enda som kan överföra företagets värderingar till personalen, menar varumärkeschefen. Cheferna kommunicerar främst med personalen via formella möten. Vi vill dock belysa vikten av den informella kommunikationen. Enligt Heide och Falkheimer är det i de informella diskussionerna som tolkningar görs och åsikter skapas.¹²² Under våra intervjuer har det framkommit att de informella samtalen mellan butikspersonalen ofta berör värderingarna. Eftersom värderingarna är abstrakta kan tolkningar i informella möten bidra med att skapa en gemensam förståelse för värderingarna. Det kan handla om hur personalen har hanterat olika kundmöten och diskussioner kring de externa annonserna som visas i media. Vi menar att det är i de informella dialogerna mellan de anställda som information konkretiseras, vilket vi tror kan ha en positiv påverkan på värderingarnas förankring hos personalen. Det gäller för Systembolaget att hitta en balans mellan chefs roll som budbärare av värderingar och utrymmet för personalens tolkningar för att leverera varumärkeslöftena till kunderna.

”Hur chefen agerar och kommunicerar är mycket starkare än de budskap som förmedlas i övriga kanaler. Det är avgörande att vara konsekvent – att chefen lever som budskapen lär.”¹²³

Erikson belyser mellancheferns betydande roll för kommunikationen i stora organisationer. Han understryker att risken med att låta mellancheferna själv ha det främsta ansvaret för kommunikationen på enheten är att informationen kan snedvridas efter eget intresse.¹²⁴ Systembolagets butikschefer har en avgörande roll i hur informationen förmedlas till frontlinjepersonalen. Om butikschefen saknar intresse av kampanjerna, verkar de heller inte prioriteras av personalen. Utifrån de tre fallbutiker som vi studerat har vi sett en stor

¹²¹ Butikschef 3 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-12.

¹²² Heide & Falkheimer. (2007). sid. 85.

¹²³ Internkommunikationsstrategi Systembolaget 2008-05-02. Anna Almberg, Systembolaget. sid. 5.

¹²⁴ Erikson. (2005). sid. 213-214.

skillnad mellan hur butikscheferna arbetar med kampanjerna. Som vi tidigare belyst har vi identifierat ett tydligt samband mellan butikschefens intresse av att arbeta med kampanjerna internt och värderingarnas förankring hos personalen.

”Alltså våra värderingar är ju omtanke, kunskap och inspiration och det är ju sådant som vi har fått höra från dag ett att det är det man arbetar efter.”¹²⁵

”Jo, men det är sådant som förändras rätt så ofta. Alltså vi har ju temamöte en gång i halvåret och så är där något annat möte. Så är det våra värderingar och nya sådana här tankesätt som kommer hela tiden. Så de har säkert något, alltså som de har hållit fast vid. Men alltså det är klart man har hört det, men det är inget så som direkt så...”¹²⁶

Chefen på Systembolaget fungerar som en ledstjärna vars prioriteringar och handlande speglar sig i personalens agerande. Vi menar att utbildning kan hjälpa butikscheferna till en ökad förståelse för sin ledande roll i organisationen. Utbildningen kan även bidra med att öka kunskapen om hur viktig den interna kommunikationen är för att överföra värderingarna och budskapen till övriga medarbetare. Om frontlinjepersonalen på Systembolaget ska kunna förmedla ett enhetligt intryck i mötet med kunderna måste även cheferna arbeta samstämmigt. För att få en personal som ”lever” varumärket krävs det att chefen också gör det. Genom att engagera cheferna mer i värderingsarbetet och få dem att inse vikten av det, anser vi att Systembolaget hade kunnat bli mer samstämmigt.

4.8 Systembolagets Storytelling, Simulating, Selecting & Surveying

Grönstedts ”fyra S” återfinns till viss del i Systembolagets arbete.¹²⁷ Som vi tidigare har diskuterat, använder Systembolaget sig av storytelling i sin marknadsföring. De arbetar också till viss del med simulering. Internkommunikatören på Systembolaget förklarar att de simulerar kundmöten i form av rollspel, för att förbereda medarbetarna och därmed underlätta det dagliga arbetet i organisationen. Detta sker bland annat på butikernas temamöten. Simuleringarna på Systembolaget syftar till att förbereda frontlinjepersonalen inför situationer som kan uppstå i butikerna, som till exempel att neka kunder att köpa alkohol, bemöta stökiga kunder eller förhindra langning. Systembolagets anställda upplever simuleringarna som givande och som ett stöd i det dagliga arbetet. Vi anser att simuleringar är

¹²⁵ Medarbetare 1 Systembolaget. Intervjuad 2009-04-29.

¹²⁶ Medarbetare 3 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-06.

¹²⁷ Jfr. Grönstedt. (2004). sid. 15.

en väl lämpad arbetsmetod för personalen på Systembolaget som dagligen utsätts för krävande situationer. Vidare menar vi att de borde arbeta mer frekvent med simuleringar för att hjälpa personalen att agera professionellt och i enlighet med värderingarna. Simuleringar förbereder personalen inför kommande kundmöten genom att sätta dem i konkreta situationer. Personalen får på så sätt uppleva kundmötet utifrån både kundens och personalens perspektiv.

Systembolaget arbetar även med selecting. Grönstedt menar att det är av stor vikt att anställa rätt person till rätt arbetsuppgift för att skapa en möjlighet att omvandla medarbetarna till varumärkesambassadörer.¹²⁸ Varumärkeschefen belyser att vid nyanställning ligger den arbetssökandes attityd till Systembolaget och monopolet till stor grund i urvalet. Majoriteten av intervjupersonerna anser att en tro på monopolet är en förutsättning för att göra ett bra jobb. För att undersöka om personalens värderingar stämmer överrens med företagets, används ett specifikt frågematerial. Detta kan jämföras med Wilsons och Gotsis resonemang att personalens värderingar måste vara likställda med företagets värderingar för att företaget ska kunna förmedla en enhetlig bild utåt.¹²⁹

Det sista S:et i modellen; surveying, arbetar Systembolaget främst med på butiksnivå. Butikscheferna fångar upp personalens åsikter och tankar genom veckomöten och informella samtal. Grönstedt menar att eftersom det är frontlinjepersonalen som främst möter kunderna är det viktigt att företaget tar till vara på deras åsikter och kunskap för att få verksamheten att ”leva” varumärket.¹³⁰ Vidare anser författaren att detta kräver kommunikation både upp och ned i organisationen.¹³¹ En butikschef på Systembolaget berättar att det förekommer att de butiksanställda skriver protokoll på en del temamöten som sedan skickas vidare till ledningen. Däremot belyser internkommunikatören att det finns en brist i kommunikationen från personalen till ledningen. Dessa olika bilder ger sken av att kommunikationen inte når hela vägen upp i den hierarkiska organisationen. På så vis går ledningen miste om frontlinjepersonalens värdefulla kunskap om kunderna. Vi anser att Systembolaget i viss mån beaktar samtliga fyra S i sitt arbete. Genom att vidareutveckla arbetet med simulering och surveying, anser vi att företaget kan få större möjlighet att omvandla personalen till varumärkesambassadörer.

¹²⁸ Grönstedt. (2004), sid.15-17.

¹²⁹ Jfr. Wilson & Gotsi. (2001). sid.101.

¹³⁰ Grönstedt. (2004). sid.15-17.

¹³¹ Grönstedt. (2000).sid. 56-72.

4.9 Mr. Ambassador of Systembolaget

”Gör vi vårt jobb på ett dåligt sätt eller ett sätt som inte speglar det vi ska göra så påverkar vi ju opinionen hela vägen ut. Så vi är ju varumärkesambassadörer för företaget, för Systembolaget. Så vi kan säga det, att den här butiken de värnar om sitt jobb, så om vi agerar så länge opinionen vill ha kvar oss så kommer vi finnas kvar i den form vi är idag.”¹³²

För att få frontlinjepersonalen att känna sig trygg i sin roll på Systembolaget diskuterar de butiksanställda företagets värderingar på tema- och veckomöten. De intervjuade medarbetarna likställer Systembolagets värderingar med sina egna och menar vidare att de annars inte skulle kunna arbeta inom företaget. Butikspersonalen vi har intervjuat ser sig själva som varumärkesambassadörer för Systembolaget. Detta visar sig även i privata sammanhang, då flera anställda uttrycker att de ofta hamnar i diskussioner angående Systembolaget och får försvara företagets värderingar. Vi tycker att Systembolaget har lyckats bra med att få sin personal att identifiera sig med organisationen. I majoriteten av intervjuerna uttrycks en stolthet med att arbeta på Systembolaget.

”Då ska våra medarbetare i butik också kunna stå för och motivera liksom varför vi finns och varför vi har butikerna som vi har dem och varför vi har vår ålderskontroll och hela den biten.”¹³³

Vi anser att Systembolaget är mycket duktiga på att förankra sina grundvärderingar hos personalen. Vi tror att storytelling är en stor hjälp i det arbetet då det, som tidigare nämnts, ökar förståelsen för värderingarna genom att sätta dem i en kontext. Då det är oerhört viktigt att Systembolaget kan förankra sina värderingar hos de anställda, menar vi att ett mer fokuserat internt arbete med de externa berättelserna skulle skapa en större samstämmighet i företaget. Det skulle även främja en mer enhetlig tolkning av företagets värderingar.

¹³² Butikschef 3 Systembolaget. Intervjuad 2009-05-12.

¹³³ Internkommunikatören Systembolaget. Intervjuad 2009-04-28.

4.10 Förmedla rätt- agera rätt

”Alltså man kanske inte förmedlar det i ord på det sättet som vi har det på papper, men alltså man förmedlar det på det sättet att man omtanke, man säljer inte till märkbart påverkade eller till minderåriga och på det sättet. Och kunskap att man rekommenderar viner till det de ska ha, att man alltså ställer frågor vad det är de söker egentligen så på det sättet förmedlar man det.”¹³⁴

Systembolagets värderingar förmedlas både internt och externt för att öka överensstämmelsen av det som varumärket utlovar i marknadsföringen och det personalen levererar. Dennisdotter och Axenbrant menar att om ett företag ska kunna förmedla ett trovärdigt varumärke krävs att den interna och den externa marknadsföringen överensstämmer och bygger på samma grundvärderingar.¹³⁵ Systembolagets varumärkeschef menar att de inte skiljer på berättelserna i den interna och externa kommunikationen, men anpassar paketeringen av budskapet till mottagaren. Vi anser att det skapar kontinuitet i marknadsföringen då Systembolaget sänder ut samma budskap i den interna och externa kommunikationen. Samtidigt skapar det en tydlighet i organisationen och underlättar förankringen av värderingarna hos personalen, då budskapen blir mer tillgängliga genom att de genomsyrar både den externa och interna kommunikationen. På så vis ökar även överensstämmelsen mellan Systembolagets image och identitet.

” /.../det är ju samma story liksom. Så det är inget problem i fråga om att få dem att stämma överrens, det är ju samma sak”.¹³⁶

Internkommunikatören menar att det gäller att hålla frontlinjepersonalen uppdaterade om vad som händer externt, då de arbetar i en extern miljö med ständiga kundmöten. I likhet med Grönroos, anser vi, att personalen måste kunna ta till sig marknadsföringens budskap för att kunna förmedla det vidare till kunden.¹³⁷ Hade samtliga kampanjer lästs av all personal och tagits upp till diskussion hade personalen kunnat hålla sig mer uppdaterad om den externa kommunikationen. De hade på så sätt haft större kunskap om vad varumärket utlovar till kunderna i den externa marknadsföringen för att i större mån kunna agera i enlighet med det.

¹³⁴ Medarbetare 1 Systembolaget. Intervjuad 2009-04-29.

¹³⁵ Dennisdotter & Axenbrant. (2008). sid.30.

¹³⁶ Varumärkeschef Systembolaget. Intervjuad 2009-04-28.

¹³⁷ Jfr. Grönroos. (2008). sid. 365.

Heide och Falkheimer menar att medarbetare, genom interna diskussioner, skapar en gemensam uppfattning om företagets värderingar.¹³⁸ I likhet med detta resonemang anser vi att personalen hade fått en ökad och överensstämmande uppfattning om Systembolagets värderingar genom ett mer fokuserat internt arbete med berättelserna. De stora kunskapskillnaderna genererar en bristande överensstämmelse i organisationen, vilket vi tror speglas i kundmötet. Vid komplicerade kundsituationer tror vi att den personal som är väl införstådd i företagets grundvärderingar är mer trygg i sin yrkesroll och kan stödja sig i värderingarna. Vi vill på så vis understryka vikten av diskussion om de nya kampanjerna för att skapa en gemensam förståelse för värderingarna och lämna ett enhetligt intryck i kundmötet. Vi anser det samtidigt vara av stor vikt att personalen är uppdaterad om Systembolagets externa verksamhet för att kunna förmedla det som utlovas i marknadsföringen.

4.11 Butikskommunikatör

När vi genomför intervjuerna på Systembolaget får vi vetskap om att det kommer att skapas en ny tjänst i samtliga butiker; en butikskommunikatör. Syftet med denna roll är att förena och förankra alla kommunikationskanaler gällande kampanjer, både i butiken och i den externa marknadsföringen. Detta anser vi kan vara ett sätt för Systembolaget att både tydliggöra den integrerade kommunikationen, men även att förankra värderingarna än tydligare i organisationen så att alla butiker arbetar med samma material men även har samma förståelse för den.

¹³⁸ Heide & Falkheimer. (2007). sid. 89-90.

5. Slutsats

I det avslutande kapitlet ämnar vi att redovisa våra slutsatser och besvara våra frågeställningar. Därefter kommer vi att belysa huruvida storytelling ur ett generellt perspektiv kan användas som ett internt verktyg för att omvandla personalen till varumärkesambassadörer. Slutligen presenterar vi förslag på vidare forskning inom ämnet vi har behandlat.

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur storytelling kan användas som ett internt verktyg för att öka personalens engagemang och förståelse för Systembolagets värderingar och därmed få dem att agera som varumärkesambassadörer. Utifrån problematiken med en bristande överensstämmelse mellan serviceföretags varumärkeslöften och frontlinjepersonalens agerande vill vi betona vikten av att medarbetarna ”lever” varumärket i mötet med kunden. Vi ser således storytelling som ett relevant verktyg för ledare i serviceföretag för att få sin personal att ”leva” varumärket. Nedan kommer vi att ge svar på de frågeställningar som vi inledningsvis presenterade.

•Hur fungerar storytelling för att få de anställda på Systembolaget att ”leva” varumärket?

Vi ser att berättelserna som Systembolaget förmedlar i sina kampanjer skapar en ökad förståelse för verksamhetens uppdrag. Samtliga medarbetare har en god förståelse för Systembolagets värderingar, vilka genomsyrar all intern och extern kommunikation. I och med att Systembolagets värderingar ständigt återupprepas i marknadsföringen anser vi att de tydligare förankras hos medarbetarna. Vi anser även att Systembolagets personal har lättare att ta till sig och relatera till budskapen genom att de sätts in i en kontext genom berättelser. Därmed förankras de tydligare i verksamheten och personalen kan lättare agera i enlighet med dem. Den ökade förståelsen genomsyrar hela organisationen och skapar en konsekvens i företaget, då personalen lättare kan agera på ett enhetligt sätt.

För att utnyttja storytelling som ett internt verktyg, i syfte att få frontlinjepersonalen att ”leva” varumärket, menar vi att Systembolaget bör arbeta tydligare med att förmedla berättelserna till personalen. Detta genom att ge butikscheferna klara riktlinjer för hur de ska arbeta med att förmedla och förankra berättelserna hos de anställda. För att skapa bättre förutsättningar för att forma personalen till varumärkesambassadörer, menar vi

vidare att Systembolaget bör vidareutveckla arbetet med simuleringar. Det ger butiks-personalen ett referensmaterial för att kunna hantera krävande situationer på ett sätt som överensstämmer med företagets värderingar. Då kundernas åsikt om Systembolaget är avgörande för dess existens anser vi vidare att företaget ska arbeta mer med kommunikationen mellan personalen till ledningen. Detta för att ta till vara på frontlinjepersonalens värdefulla kunskap om kunderna.

• *Hur kommuniceras och förankras de externa berättelserna hos de anställda på Systembolaget?*

På Systembolaget framhävs butikschefen som den viktigaste kommunikationskanalen för att förmedla information till de anställda. Som stöd vid kampanjläpp finns intranätet, dit alla medarbetare har tillgång. Användningsfrekvensen av intranätet varierar mellan butiks-personalen. Det finns inga direktions på hur personalen ska använda sig av kanalen, utan ledningen uppmuntrar till eget initiativ. Två veckor innan lansering av nya kampanjer förmedlas ett stödmaterial till butikerna med information om kampanjerna. Ledningens riktlinjer för butikscheferna är att de ska lyfta kampanjerna till diskussion på närmaste veckomöte samt tillgängliggöra kampanjerna för personalen. Trots detta har vi funnit skillnader i hur berättelserna kommuniceras till butikspersonalen. Vissa butiker får annonserna regelbundet skickade per post, eller skriver ut dem från intranätet. En butik får inga annonser utskickade och skriver heller inte ut dem, vilket resulterar i att personalen går miste om informationen.

Vi ser ett samband mellan värderingarnas förankring hos personalen och hur väl berättelserna har kommunicerats till dem. Butikschefens intressen och prioriteringar har en stor påverkan på hur väl personalen tar del av berättelserna. Arbetet med kampanjerna i butikerna varierar, ett par av butikerna tillgängliggör kampanjerna för personalen och diskuterar viktiga kampanjer på veckomötena. En butik tillgängliggör däremot sällan kampanjerna för personalen och diskuterar dem sällan. Medvetenheten om Systembolagets externa kommunikation ter sig därför olika för personalen i de olika i butikerna. Om Systembolaget hade haft mer klara och tydliga direktiv kring kampanjerna tror vi att detta hade kunnat förankra värderingarna tydligare hos medarbetarna, vilket även hade kunnat förena organisationen.

- *Hur tolkar och uppfattar de butiksanställda på Systembolaget berättelserna i den externa marknadsföringen?*

En viktig anledning till att Systembolaget lyckas med att förankra sina värderingar hos personalen anser vi vara företagets tydliga värderingar. Värderingarna framträder i den externa marknadsföringen genom att de sätts in i en kontext i konkreta situationer. Det underlättar för personalen att relatera till verkliga händelser i butikerna. Då berättelserna är verklighetsrelaterade och majoriteten grundar sig på vetenskaplig fakta anser vi dem vara enklare för personalen att ta till sig.

Eftersom tolkningar görs utifrån en människas egna erfarenheter, uppfattas berättelserna olika av personalen. Ett par anställda anser annonserna vara något tjatiga då det är liknande berättelser med samma budskap som ständigt återupprepas i marknadsföringen. Någon upplever dem överdrivna och därmed inte trovärdiga. Majoriteten av de anställda anser däremot berättelserna vara underhållande och tydliga. De fungerar som en viktig påminnelse om företagets värderingar, vilket gör personalen extra vaksamma i det dagliga arbetet. Berättelserna anses också underlätta personalens arbete då de förmedlar information som butikspersonalen inte alltid har möjlighet att förmedla till kunderna i butiken. Dess budskap kan ses som en förklaring i hur personalen agerar vid exempelvis nekande till köp. Samtliga av Systembolagets annonser grundas i deras samhällsansvar och uppdrag. Det gör att personalen kan uppleva berättelserna upplysande och mer av en kunskapskälla än en säljande reklam.

5.1 Alla bör beakta den interna nyttan

Efter att ha studerat storytelling ur ett internt perspektiv kan vi dra slutsatsen att det är ett relevant verktyg för att forma personalen till varumärkesambassadörer. I serviceföretag avgörs kundens uppfattning av företaget vid mötet med frontlinjepersonalen. Därför anser vi det vara av yttersta vikt att få medarbetarna att agera i enlighet med företagets värderingar för att leverera en enad bild av företaget. En förutsättning för att kunna skapa varumärkesambassadörer, är att medarbetarnas värderingar överensstämmer med företagets. Genom att beakta detta vid nyanställning ökar chanserna att få personalen att "leva" varumärket.

För att förankra en organisations värderingar anser vi det relevantt att låta dem genomsyra både den interna och externa kommunikationen. Genom att förmedla företagets värderingar i form av berättelser, sätts budskapen in i en kontext. Det kan engagera personalen och få dem att lättare ta till sig värderingarna. Samtidigt ökar det förståelsen för budskapen och de förankras på så vis djupare hos personalen, vilket underlättar för medarbetarna att agera i enlighet med vad företaget står för. Genom att förankra värderingarna hos personalen skapas också en större trygghet i deras roll och en förståelse för det dagliga arbetet i organisationen. Vi anser även att det är av stor relevans att företag kommunicerar berättelserna internt för att öka personalens kännedom om den externa marknadsföringen. Genom att samtliga anställda på företaget tar del av berättelserna och diskuterar dem skapas tolkning och förståelse. På så vis skapas också en uppfattning hos personalen om varumärkeslöftena. Vi tror att en medvetenhet om varumärkeslöftena ökar möjligheterna för personalen att kunna agera i likhet med dem.

Storytelling kan dock inte ses som ett mirakulöst verktyg för att få personalen att ”leva” varumärket. Det krävs ett stort engagemang från ledningen, mycket tid och en förmåga att ta till vara på verktyget och se till att det förmedlas rätt till medarbetare och kunder. Det gäller för ledningen att även ta till vara på frontlinjepersonalens värdefulla kunskap om kunderna. Med hjälp av ett välfungerande kommunikationsflöde både upp och ned i organisationen skapas en nödvändig transparens i organisationen. Ledningen måste arbeta med att skapa de rätta förutsättningarna för att medarbetarna ska ta till sig värderingarna och agera i enlighet med dem. Chefens roll i detta arbete blir betydande för berättelsernas förankring hos personalen. För att stora organisationer ska kunna förmedla ett enhetligt budskap gäller det att först kunna förankra värderingarna hos mellancheferna. Chefens prioriteringar påverkar hur mycket information personalen tar del av. Vidare kommer chefens tolkningar av informationen influera medarbetarna, vilket gör dennes roll avgörande. Genom att ge chefen utrymme för egna tolkningar om arbetssätten, kan dessa komma att snedvridas efter ledarens intresse. På så sätt blir det svårt för företaget att förmedla en samstämmig bild utåt. Klara direktiv skapar en mer enhetlig bild av företaget. Med de rätta förutsättningarna kan storytelling således förankra ett företags värderingar i frontlinjepersonalen och skapa en förståelse för hur de ska agera i enlighet med dem. På så vis kan ett företag få en personalstyrka av varumärkesambassadörer.

Det går att föra diskussionen kring våra resonemang vidare. Vi menar dock att denna uppsats har bidragit med en ökad förståelse för storytelling som ett internt verktyg för att förankra ett företags värderingar hos personalen och få dem att agera i enlighet med dem. Vi vill betona att storytelling bör ses som ett verktyg som under de rätta förutsättningarna kan skapa en personal som lever och agerar efter företagets värderingar.

5.2 Förslag till vidare forskning

I vår uppsats har storytelling ur ett lednings- och medarbetarperspektiv studerats. Det skulle vara intressant att föra vår forskning vidare genom att undersöka hur det interna arbetet kring storytelling förmedlas vidare i det faktiska mötet med kunden. Ytterligare ett perspektiv som skulle vara intressant att studera är att genomföra vår undersökning i ett vinstdrivande företag, för att jämföra resultaten och se skillnaderna. Ännu ett förslag till vidare forskning är att fortsätta vår undersökning och studera storytelling som ett internt verktyg på Systembolaget efter det att den nya tjänsten butikskommunikatör tillsatts.

6. Källförteckning

Tryckta källor

Adaval, Rashmi & Wyer, Jr. Robert S. (1998). *The Role of Narratives in Consumer Information Processing*. Journal of Consumer Psychology. Vol. 7. Nummer 3. sid. 207-245

Ahltopp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Upplaga 1:4. Malmö: Liber

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Czarniawska, Barbara. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage Publications Ltd.

Denning, Stephen. (2006). *Effective storytelling: strategic business narrative techniques*. Strategy and leadership. Vol. 34. Nummer. 1. sid. 42-48

Dennisdotter, Emma & Axenbrant, Emma. (2008). *Storytelling – Ett effektivt marknadsföringsgrepp*. Malmö: Liber

Erikson, Peter. (2005). *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Upplaga 4:1. Malmö: Liber

Gordon, William. (2002). *Minding your brand manners. Every employee can be an ambassador for your brand*. Marketing Management. Vol. 11. Nummer. 5. sid. 18-20

Grönroos, Christian. (2008). *Service Management och marknadsföring. Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Andra upplagan. Malmö: Liber

Grönstedt, Anders. (2000). *Pyramid scheme*. Adweek. Vol. 41. Nummer. 15. sid. 56-72.

Grönstedt, Anders. (2004). Living the brand. *Communication world*. Vol. 21. Nummer. 5. sid. 14-17

Hackney, John. (2007). *Getting staff to live the brand*. Promotion & Incentives. Pg, S5, 1pgs.

Heide, Mats & Falkheimer, Jesper. (2007). *Strategisk kommunikation. En bok om organisationers relationer*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2005). *Kommunikation och organisation*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Jensen, Rolf. (1996). *The dream society*. The Futurist. Vol. 30. Nummer. 3. sid. 9-14

Kaufman, Barbara. (2003). *Stories that tell, stories that tell*. The Journal of Business Strategy. Vol. 24. Nummer. 2. sid. 11-15

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 1:17. Lund: Studentlitteratur.

Love, Helen. (2008). *Unraveling the technique of storytelling. Taking advantage of a simple method to you're your message stick*. Strategic Communication Management. Vol. 12. Nummer. 4. sid. 24-27

Lundahl Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur

McCarthy, John F. (2008). *Short Stories at Work - storytelling as an Indicator of Organizational Commitment*. Group and Organization Management. Vol. 33. Nummer. 2. sid. 163-193

Mossberg, Lena & Johansen Nissen, Erik. (2006). *Storytelling - Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur

Palm, Lars. (2006). *Kommunikationsplanering. En handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur

Percy, Larry. (2008). *Strategic integrated marketing communications*. First edition. Oxford, UK: Elsevier Inc, Butterworth-Heinemann

Solnet, David & Kandampully, Jay. (2008). *How some service firms have become part of "service excellence" folklore. An exploratory study*. Managing Service Quality. Vol. 18. Nummer. 2. sid. 179-193.

Punjaisri, Khanyapuss and Wilson, Alan (2007). *The role of internal branding in the delivery of employee brand promise*. Brand Management. Vol. 15. Nummer 1. sid. 57-70.

Wilson, Alan & Gotsi, Manto. (2001). *Corporate reputation management: Living the brand*. Management Decision. Vol. 39. Nummer. 2. sid. 99-104.

Webbdokument

Systembolaget. (2009) Tillgänglig: <<http://www.systembolaget.se>>. (Läst 2009-04-24).

Dokument

Årsredovisningen 2008. Systembolaget.

Internkommunikationsstrategi Systembolaget 2008-05-02. Anna Almberg, Systembolaget.

Muntliga källor

Systembolagets huvudkontor, Stockholm

Processansvarig interkommunikatör inom marknad och kommunikation. Intervjuad 2009-04-28.

Varumärkeschef. Intervjuad 2009-04-28.

Butik 1

Butikschef 1. Intervjuad 2009-04-29.

Medarbetare 1. Intervju 2009-04-29.

Butik 2

Butikschef 2. Intervjuad 2009-05-05.

Medarbetare 2 och 3. Gruppintervju 2009-05-06.

Butik 3

Butikschef 3. Intervjuad 2009-05-12.

Medarbetare 4. Intervjuad 2009-05-12.

Medarbetare 5. Intervjuad 2009-05-13.

7. Bilagor

Bilaga 1) Intervjufrågor internkommunikatör

1. Hur länge har du varit anställd på Systembolaget?
2. Vilka värderingar har Systembolaget? Vad står ert varumärke för?
3. Överensstämmer varumärksimagen med organisationsidentiteten?
4. Hur byggs en ny berättelse upp genom storytelling? Grundar den på tidigare historier eller uppkommer nya?
5. Vilka viktiga berättelser anser du har cirkulerat i organisationen de senaste veckorna?
6. Hur förmedlar ni nya kampanjer till de anställda?
7. Vilka kanaler använder ni er av för att förmedla dessa berättelser? Tryckta, muntliga?
8. Hur ser kommunikationskedjan ut?
9. Hur ser tidsupplägget ut? Hur långt innan ni släpper kampanjer externt förmedlar ni dem internt?
10. Anser du att de interna berättelserna överensstämmer med de externa? På vilket sätt?
11. Hur får ni dessa berättelser att överensstämma?
12. Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med verktyget storytelling?
13. Hur sammanfaller berättelserna med det Systembolaget står för?
14. Varför anser ni att berättelserna bör kommuniceras internt?
15. Hur förhåller sig kommunikationen till varumärket?
16. Använder ni er av interna berättelser som ni ej kommunicerar externt?
17. Vilken nivå av personal riktar sig den centrala kommunikationen? Butikschefer? butikspersonal? fast/extra?
18. Finns det riktlinjer på hur personalen ska förhålla sig till berättelserna?
19. Hur arbetar ni för att få personalen att ta till sig kampanjer (kampanjen)?
20. Hur anpassas berättelserna till personalen?
21. Hur anser du att de anställda tar till sig budskapen?
22. Hur ser ni på *personalen som den första målgruppen* av berättelserna?
23. Vad ställer ni för krav på att personalen ska ta till sig berättelserna?
24. Hur görs det?
25. Gör Systembolaget några uppföljningar/utvärderingar på detta?
26. Vad gör ni för att kommunicera ut Systembolagets värderingar till de anställda?

Bilaga 2) Intervjufrågor varumärkeschef

1. Hur länge har du varit anställd på Systembolaget?
2. Vad står Systembolagets varumärke för? Budskap och värden?
3. Hur kommunicerar ni ut varumärket internt? Med vilka verktyg?
4. Beaktar ni den interna nyttan vid utformandet av marknadsföring externt?
5. Skiljer sig den bild ni förmedlar till kunderna (image) mot den bild ni förmedlar till personalen (identiteten)?
6. Hur får ni dessa att stämma överens?
7. Hur utvärderas överensstämmelsen av Systembolagets varumärkesimage och identitet?
8. Hur uttrycker ni Systembolagets värderingar genom era reklamkampanjer?
9. Hur arbetar ni för att förmedla Systembolagets värden till de anställda?
10. Hur får ni medarbetarna att i det dagliga arbetet förmedla varumärket till kunderna?
11. Hur ser du på begreppet *personalen som första marknaden* i arbetet att förmedla varumärket?
12. Hur beaktas den interna nyttan vid arbete med varumärket?
13. Vilka viktiga berättelser anser du har cirkulerat i organisationen de senaste veckorna?
14. Är storytelling ett vedertaget begrepp inom Systembolaget som ett kommunikationsverktyg? Hur utvärderas det?
15. Hur tror du att användandet av storytelling inom Systembolaget påverkar personalens syn av företagets varumärke?
16. Hur arbetar ni för att få varumärkets värderingar att genomsyra reklamen genom storytelling?
17. Hur upplever du verktyget storytelling?
18. I vilket syfte använder ni er av storytelling som ett marknadsföringsverktyg?
19. Ser ni någon förändring i verksamheten sedan införandet av storytelling?
20. Använder ni er av interna berättelser som ni ej kommunicerar externt?
21. Ser ni personalen som varumärkesambassadörer? På vilket sätt försöker ni främja det?
22. Hur följer ni upp att personalen lever varumärket?
23. Hur arbetar ni för att få personalen att leva varumärket?
24. Lyfts frågan om varumärkesambassadörer inom organisationen? På vilket sätt?

Bilaga 3) Intervjufrågor butikschef

1. Hur länge har du varit anställd på Systembolaget?
2. Vilka viktiga berättelser anser du har cirkulerat i verksamheten de senaste veckorna?
3. Vilka är Systembolagets värderingar?
4. Hur motiverar du din personal att agera efter Systembolagets värderingar?
5. Ser du din personal som varumärkesambassadörer?
6. Hur anser du att de externa historier som kommuniceras i marknadsföringen tas emot av din personal?
7. Hur arbetar ni i er butik för att få reklamkampanjerna att genomsyra verksamheten?
8. Hur stödjer du personalen i arbetet med att ta till sig nya kampanjer och varumärkets budskap?
9. Hur undersöker du om personalen tar till sig budskapen i kampanjerna?
10. Med hjälp av vilka verktyg kommunicerar du vidare information från ledningen till din personal, hur ser arbetsprocessen ut?
11. Är storytelling ett vedertaget begrepp inom Systembolaget som ett kommunikationsverktyg?
12. Känner du att du/din personal tar till sig det begreppet storytelling och förstår vad det innebär?
13. Vilket stöd känner du att du får från ledningen och närmsta chefer vid lanseringen av nya reklamkampanjer?
14. Med hjälp av vilka kanaler kommunicerar ledningen varumärket och den externa marknadsföringen till dig?
15. Vilka interna berättelser finns i organisationen?
16. Hur överensstämmer dem med de externa berättelserna?
17. Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med storytelling?

Bilaga 4) Intervjufrågor frontlinjepersonal

1. Hur länge har du varit anställd på Systembolaget?
2. Vilka är systembolagets värderingar?
3. Hur arbetar ni i det dagliga arbetet med Systembolagets värderingar?
4. Hur förmedlar du detta vidare till kunderna i butiken?
5. Hur känner du att du kan ta till dig Systembolagets värderingar?
6. Anser du dig vara en varumärkesambassadör?
7. På vilket sätt?
8. Stämmer det överens med dig som person?
9. Hur anser du att kunderna uppfattar dig?
10. Vilka viktiga berättelser anser du har cirkulerat i verksamheten de senaste veckorna?
11. Känner du dig bekant med begreppet storytelling? På vilket sätt?
12. Hur förmedlas nya reklamkampanjer till dig som anställd?
13. Vilken hjälp får du från ledning/butikschefer inför dessa kampanjer?
14. Hur långt innan får du kunskap om nya kampanjer?
15. Hur känner du att du blir förberedd inför en ny reklamkampanj?
16. Hur påverkas du i ditt dagliga arbete av berättelserna i era reklamkampanjer?
17. Hur känner du att du påverkas av historierna i reklamkampanjerna?
18. Känner du att du förstår och kan ta till dig de reklamhistorier som Systembolaget lanserar?
19. Känner du att du kan bemöta kundernas frågor kring reklamkampanjer?
20. Hjälper dessa berättelser dig i ditt arbete och i förståelsen för vad Systembolaget står för?
21. Anser du att det finns interna berättelser som finns i organisationen men som ej används i marknadsföringen?
22. Anser du att de berättelser som ska kommuniceras ut till kunderna överensstämmer med de ni anställda får ta del av?
23. Hur kommuniceras berättelserna er anställda emellan?
24. Hur ser du på verktyget storytelling? vilka fördelar och nackdelar har det för ditt arbete?

”Why can’t you guys buy wine at the supermarket?”



En ny undersökning per ett år.

Tänk dig att du plötsligt får den här frågan av en utländsk besökare.

Kanske vet du precis vad du skulle svara.

Om inte, kan det vara bra att veta vad en stor undersökning visade nyligen:

Det svenska alkoholmonopolet räddar ganska många liv varje år.

Om starköl, vin och sprit såldes i mataffärerna skulle konsumtionen öka med ungefär 30 procent, tror

forskarna. Och de betonar att det här är

en försiktig uppskattning. Ökningen skulle kunna bli större.

De räknar med cirka 1 600 fler dödsfall varje år, cirka 14 000 fler misshandelsfall och cirka 16 miljoner fler sjukdagar.*

Så monopolet gör väldigt stor skillnad för många svenskar.

Och eftersom det bara kommer finnas kvar så länge folk vill, måste vi på Systembolaget göra allt vi kan för att kunderna ska vara nöjda.

Vilket bland annat har resulterat i världens kanske största sortiment av starköl, vin och sprit.

(Ett sortiment som man inte bara har tillgång till i Stockholm och Göteborg, utan även i Jokkmokk och Töreboda.)

Vill du ha fler argument, gå in på systembolaget.se



*Källa: Riksmänskattverket.

Våra produkter kan göra dig ful, fet och olycklig. (Det hade vi aldrig berättat om vi var privatägda.)



En privatägt företag vill sälja så mycket som möjligt, och då berättar man aldrig om problem som vi inte vill ha.

Dricker du mycket, kan våra produkter orsaka allt från försämrad hy och övervikt till skrumplever och beroende.

Exakt vad de kan ställa till (och hur man umgås med dem på ett hälsosamt sätt)

kan du läsa om i "Fakta, tips

och myter om alkohol och hälsa", som finns i våra butiker nu.

Eftersom vi inte ska maximera vår vinst, har vi ingen anledning att dölja avsidsidorna med våra produkter.

Vi har heller ingen anledning att locka in folk i butikerna. Ingen anledning att försöka få kunderna att köpa mer än de tänkt. Och ingen anledning att sälja till någon under 20.

Därför är de alkoholrelaterade problemen mindre i Sverige än i jämförbara länder där starköl, vin och sprit säljs fritt.

Men Systembolaget kommer bara finnas kvar så länge folk vill.

Och då räcker det inte att vi kan berätta vilka värktabletter som är livsfarliga ihop med vin. Vi måste också kunna berätta vilka viner som passar bäst ihop med lammkorv och tabouléh*. Och vi måste göra det så trevligt som möjligt att besöka oss.

Det är ingen enkel balansgång. Men den är väldigt mycket enklare för oss än för ett privatägt företag.



*Systembolaget ansvarar inte för eventuella allergiska reaktioner eller andra hälsoproblem som kan uppstå vid användning av våra produkter.

Är dina barn oemotståndliga? Läs det här:



"Men varför?"

Alla tonårsföräldrar vet att man inte ska ge sina barn alkohol.

Ändå kan det vara svårt att stå emot när de vill ha lite öl eller vin eller cider.

Speciellt om man själv inte är riktigt säker på *varför* det spelar så stor roll vid vilken ålder de börjar dricka.

Då kan det vara bra att veta vad en stor amerikansk undersökning kommit fram till:

*För varje år alkoholdebuten skjuts upp minskar risken för ett framtida beroende med 14%.**

Det kan också vara bra att veta att de flesta tonåringar egentligen tycker det är fel att föräldrar köper ut.

Vill du ha mer hjälp, gå in på systembolaget.se (Där hittar du bland annat filmer med olika övertalningsförsök, som du kan öva dig på.)



*Källa: National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism.