



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

VT 2016

Mellanchefers påverkan på internal branding

“What is inside is more important than what is outside.

The outer side is driven by the inner core.”

Författare

Emma Elmberg

Susanna Mårtensson

Johanna Olofsson

Handledare

Lars Carlman

Förord

Vår studietid tillsammans vid Lunds Universitet har nått sitt slut och uppsatsen har genomförts med mycket gott samarbete.

Vi vill rikta ett stort tack till Företaget X och våra respondenter för deras öppenhet, ärlighet och behjälplighet som givit oss värdefull insikt till vår studie. Vi hoppas att vårt resultat ska kunna hjälpa Företaget X och dess mellanchefer till ett framtida gott arbete kring internal branding.

Vi vill även tacka vår handledare Lars Carlman för god vägledning under arbetets gång.

Emma, Susanna & Johanna

Malmö 24 maj 2016

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Mellancheferns påverkan på internal branding

Seminariedatum: 2016-06-02

Ämne/kurs: FEKH29, Examensarbete kandidatnivå i marknadsföring, 15 högskolepoäng.

Författare: Emma Elmberg, Susanna Mårtensson & Johanna Olofsson.

Handledare: Lars Carlman.

Nyckelord: Internal Branding, Mellanchefer, Branding, Organisationsstruktur, Kommunikation.

Syfte: Att öka förståelsen av hur mellanchefer kan påverka internal branding samt klargöra vilka beståndsdelar av internal branding som gör mellanchefer till ett strategiskt verktyg i servicebranschen.

Metod: Fallstudien har genomförts med en kvalitativ utgångspunkt med en deduktiv ansats som har inslag av induktion. Studiens analys, diskussion, modell och slutsats grundas i vetenskapliga artiklar, teorier samt annan relevant litteratur. Empirin är insamlad genom fem stycken kvalitativa intervjuer. Urvalet består av fyra mellanchefer samt dess VD.

Teoretiska perspektiv: Huvudsakligen Kahns kriterier av ett starkt internt varumärke, Kapferers Brand Identity Prism, Melins resonemang om varumärken, Falonius om vikten av att bygga varumärken inifrån och ut samt Franzéns syn på mellancheferns viktiga roll i organisationer.

Empiri: Det empiriska material som analysen baseras på är inhämtat från fem semistrukturerade djupintervjuer med mellanchefer samt VD från Företaget X som verkar i servicebranschen.

Slutsats: Utvalda teorier i kombination med det empiriska materialet har givit insikter om hur mellanchefer påverkar internal branding i Företaget X samt hur dessa blir ett strategiskt verktyg i servicebranschen. Det som för nuvarande speglar organisationen är en splittrad självbild som påverkar internal branding negativt. Genom bland annat insikter likt ovan, har ett teoretiskt bidrag till internal branding kunnat presenteras med hjälp av en egenkonstruerad modell. Det teoretiska bidraget grundas främst i modellen och dess beståndsdelar; *organisation, varumärke och kommunikation*, som baseras på det empiriska materialet samt tidigare forskning.

Abstract

Title: Middle Managers Impact on Internal Branding

Seminar Date: 2016-06-02

Course: FEKH29, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points.

Author: Emma Elmberg, Susanna Mårtensson & Johanna Olofsson.

Advisor: Lars Carlman.

Key Words: Internal Branding, Middle Managers, Branding, Organizational Structure, Communication

Purpose: The purpose is to increase the understanding of how middle managers can affect internal branding and to clarify which elements of internal branding that makes middle managers a strategic tool for organizational changes in the service industry.

Methodology: The case study has been conducted with a qualitative basis with a deductive approach that has elements of induction. The study's analysis, discussion, model and conclusion is based on scientific articles, theories, and other relevant literature. The empirical data is collected through five qualitative interviews. The sample consists of four middle managers as well as their CEO.

Theoretical Perspectives: Mainly Kahn's criteria of a strong internal brand, Kapferer's Brand Identity Prism, Melin's arguments about brands, Falonius view of building brands from the inside and out and Franzen's view on middle managers important role in an organization.

Empirical Foundation: The empirical material analysis is based and obtained from five semi-structured interviews with the middle managers and the CEO from Company X that operate in the service industry.

Conclusions: Selected theories in combination with the empirical material has provided insights into how middle managers impact internal branding in Company X and how these can be a strategic tool in the service industry. What is the current state of the organization is a fragmented self-image that affects internal branding in a negative way. These and other insights have a theoretical contribution to internal branding which is presented with the help of a self-constructed model. The theoretical contribution is mainly based in the model and its components; *organization*, *brand* and *communication*, which has its ground in the empirical data and previous research.

Innehållsförteckning

1	Inledning	6
1.1	Bakgrund	6
1.2	Tidigare forskning	7
1.3	Problemformulering	8
1.4	Syfte och frågeställningar	9
1.5	Avgränsningar	9
1.6	Begreppsanvändning	10
2	Metod	11
2.1	Forskningsmetod, forskningsansats och vetenskapligt förhållningssätt	11
2.2	Fallstudier	12
2.3	Fallföretaget	13
2.4	Datainsamling och urval	13
2.5	Intervjuguide	15
2.6	Tillvägagångssätt vid analys	17
2.7	Kriterier	18
2.8	Etik	18
3	Teori	20
3.1	Organisation och struktur	20
3.1.1	Företagskulturer	21
3.1.2	Mellanchefer	22
3.2	Branding	24
3.3	Varumärkets identitet, image och lojalitet	24
3.4	Internal branding	27
3.4.1	Kännetecken av internal branding	28
3.4.2	Implementering och strategier för internal branding	30
3.4.3	Kritik mot internal branding	32
3.5	Sammanfattning av teori	32
4	Empiri	34
4.1	Företaget X	34
4.2	Organisationen	34
4.3	Varumärket	39
4.4	Kommunikationen	41

5 Analys	44
5.1 Organisationens betydelse för internal branding	44
5.2 Varumärkets betydelse för internal branding	48
5.3 Kommunikationens roll för internal branding	51
5.4 Implementeringsstrategier för internal branding	52
5.5 Diskussion	53
6 Avslutande kommentarer	61
6.1 Slutsats	61
6.2 Vidare forskning	62
7 Referenslista	63

Bilaga 1 Intervjuguide för mellancheferna på Företaget X

Bilaga 2 Intervjuguide för VD på Företaget X

1 Inledning

Första kapitlet innehåller en överskådlig bakgrund, introduktion och problematisering av internal branding, mellanchefer roll och påverkan i organisationer och tidigare forskning. Avslutningsvis återfinns fallstudiens avgränsning samt begreppsanvändning. Kapitlet avser att belysa syftet och frågeställningarna för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Oavsett om organisationer avser att förstärka sin position på marknaden eller genomgå en omstrukturering, har organisationens varumärkesbyggande internt såväl som externt kommit att öka kraftigt i betydelse de senaste decennierna. Att arbeta med branding är inte längre bara trendigt utan utgör också en naturlig del i organisationers strategiarbete (Falonius, 2010). Idag ger en sökning av branding på Google närmare tvåhundra femtio miljoner träffar. Branding är ett allmänt vedertaget uttryck som förekommer i praktiskt taget alla diskussioner, artiklar och litteratur om marknadsföring (Falonius, 2010).

Framgångsrika företag måste vara medvetna om trender i omvärlden och ständigt förbättra det interna och externa arbetet som berör företagets alla områden för att kunna förbli konkurrenskraftiga på den globala marknaden (Markgraf, 2016). I takt med att organisationer förändras och blir mer komplexa, utvecklas de anställdas uppgifter från specifika områden till att bli mer gemensamma för samtliga i verksamheten. När organisationer förändras uppstår dock ofta problem eftersom strategiska åtgärder vidtas (Bolman & Deal, 2003). Då chefsrollen innefattar att tydliggöra medarbetares uppgifter samt ge dem förutsättningar för att lyckas, är deras roll av stor betydelse för företagets verksamhet och identitet (Franzén, 2004). Därav blir vikten av mellanchefer tydlig. Karaktäristiskt för mellanchefer är att denne har chefer både över och under sig. Mellancheferna anses vara en nödvändig länk i kommunikationen av framförallt en hierarkisk styrd organisation (Franzén, 2004). Vikten att integrera personalfunktioner, motivation och företagets mål blir avgörande för att det interna arbetet ska bli enhetligt och därmed också väl kommunicerat till alla avdelningar. Král och Králova (2016) menar att för en lyckad kommunikation krävs en pågående, öppen och ömsesidig kommunikation. Författarna lyfter dock fram att chefer ofta utför förändringar där de inte alltid reflekterar vidare över eventuella konsekvenser som kan påverka resten av organisationen. Konsekvensen av detta blir att cheferna saknar en helhetssyn (Král & Králova, 2016). Ju större komplexitet i arbetsuppgifterna, desto större är behovet av koordination och integration. Huvudsaken är inte hur mycket som

kommuniceras utan snarare hur det kommuniceras. Ind (2007) påvisar att intern och extern kommunikation är av hög betydelse vid internal branding. För att de anställda ska kunna leva sitt varumärke krävs det enligt Ind (2007) att samtliga i organisationen har samma bild av hur detta är. Under en omorganisering kan kommunikationen vara problematiskt och utgöra ett hinder för det interna varumärkesuppbyggandet. Guaspari (2002) påpekar i sin kritik mot internal branding att management inte är de enda som ska kommunicera vikten av detta i en organisation. Arbetet med internal branding ska genomsyras av alla avdelningar.

Vallaster och de Chernatony (2006) klargjorde i en studie sambandet mellan organisationsstrukturer, förändringar och varumärket. Författarna kom fram till att ledare påverkar företagsidentitetens struktur samt kan ses som medlare av varumärket till de anställda. Företag både arbetar och tror på ett effektivare resultat och högre lönsamhet vid ett externt varumärkesbyggande direkt (Falonius, 2010). Tidigare forskning har dock påvisat att en god internal branding leder till att organisationer lättare kan uppfylla avlagda varumärkeslöften gentemot externa intressenter (Drake et al. 2005). Einwiller och Will (2002) menar att internal branding är ett mycket komplext område som kräver mer forskning. Fler aspekter behövs därför för att kunna dra slutsatser som känns trovärdiga och välfungerande.

Efter en förfrågan från ett företag inom servicebranschen och dess VD väcktes intresset av uppsatsens ämnesval och syfte. Företaget är under omstrukturering med en ny ledning och arbetar i nuläget med att differentiera sig på den föränderliga marknaden inom servicebranschen. VD:n ser internal branding som en förutsättning för att senare nå målen för den externa marknadsföringen. Den här studien kan därför ses som ett bidrag till dagens forskning inom internal branding.

Studien avser att visa mellanchefers roll inom internal branding i en organisation som befinner sig under omstrukturering. Med ovanstående bakgrund har problematik återfunnits mellan ämnena organisation, varumärke och kommunikation varpå studien har grundats på detta.

1.2 Tidigare forskning

Wallström et al (2008) har studerat den interna varumärkesuppbyggnaden och aktiviteter som pågår innan implementeringen av en varumärkesstrategi i företagsvärlden. Studiens utgångspunkt var tre fallstudier i form av företagen Skandia (SKA), Svenska Enskilda Banken (SEB) och Svensk fastighetsförmedling (SFF). Författarna använde tre olika steg som ingick i

uppbyggnaden av ett varumärke, detta för att kunna fastslå hur de valda företagen använde sig utav dessa. De tre stegen benämns brand-audit, brand identity och brand positioning statements. Alla stegen kunde identifieras i alla företag, dock upptäcktes vissa olikheter inom varje steg. Gemensamt var att alla företag avsåg att stärka varumärket genom att minska på antalet underliggande varumärken samt uppdatera varumärkesidentitet och varumärkespositionering.

En kvalitativ fallstudie av Papasolomou och Vrontis (2006) har även återfunnits. Fallstudiens syfte var att undersöka hur banker skapar och behåller ett starkt varumärke genom att lansera ett internt varumärkesprogram inom branschen. Författarna studerade även relationen mellan internal branding och varumärken. Målet med studien var att undersöka vad bransch managers och övriga anställda hade för synpunkter och erfarenheter av internal branding inom deras bransch. Studien resulterade i fyra olika teman vilka var interna kunder, träning och utbildning, standard för kvalitet och belöningssystem. Författarna slog fast att dessa teman utgjorde grunden för att kunna bygga och behålla ett hållbart och starkt varumärke genom att förändra företagskulturen till att bli mer service- och kundinriktad.

Trots att flertalet författare visar på betydelsen av internal branding och hur olika strategier ska tillämpas i organisationer, finns det få studier som lyfter fram mellanchefernas roll i ämnet. Därav är konkreta och strategiska förslag på hur internal branding ska uppnås i studiens specifika syfte och fall svåra att finna från tidigare forskning. Problematiseringen nedan grundas därför på närliggande forskning och utreder risken att organisationer idag underskattar mellanchefernas roll i det interna varumärkesbyggandet.

1.3 Problemformulering

Introduktionen av uppsatsämnet och tidigare forskning påvisar intresset av att undersöka internal brandings betydelse för organisationers verksamheter, med fokus på mellanchefernas roll. Varken Melin (1999) eller Falonius (2010) tar hänsyn till mellanchefernas inverkan på internal branding. En stor del av Melins (1999) teori är inriktad på konsumenten och det externa seendet av varumärkesbyggande. Problematiken ligger dock i att de flesta företag idag börjar med det externa varumärkesbyggandet före det interna och tar hellre hänsyn till konsumenters bild av märket än att börja bygga varumärket inifrån organisationen (Falonius, 2010). En brist kan ses hos Franzén (2004) som tar upp mellanchefernas viktiga roll i organisationer men nämner inte att de har någon särskild betydelse för arbete kring internal branding. Därför ses en relevans i att föra samman de viktiga beståndsdelarna för framgångsrik internal branding.

Tidigare forskning från bland annat Vallaster och de Chernatony (2006) indikerar också på avsaknad av tillräckliga studier av internal brandings betydelse för organisationers verksamheter och förändringsarbete. Det finns brister på strategier som fokuserar på arbetet inifrån organisationen. De som dock finns kan ses som otydliga och till närmast obefintliga. Unikt för fallstudien är att den utgår ifrån mellanchefernas perspektiv på internal branding genom kvalitativ metod.

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet är att öka förståelsen av hur mellanchefer kan påverka internal branding samt klargöra vilka beståndsdelar av internal branding som gör mellanchefer till ett strategiskt verktyg vid organisationsförändringar i servicebranschen.

Följande frågeställningar kommer att besvaras:

1. Hur påverkar mellanchefer internal branding?
2. På vilket sätt blir mellanchefer strategiska verktyg vid internal branding?

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen är skriven ur en företagsekonomisk synvinkel. Den juridiska aspekten för branding (trademark) faller inom ämnesområdet men har valts att inte beröras. Studien behandlar således branding ur ett marknadsföringsperspektiv. Undersökningen har inriktats på internal branding och har fokuserat på mellanchefer. Det valda företagets VD har använts som stöd i empirin för att ge en styrka i antaganden kring hur mellancheferna arbetar. Övrig personal inte är inkluderad i studien. Studien har valts att avgränsas till servicebranschen. Av många forskare anses employer branding vara detsamma som internal branding. Dock ses en skillnad då employer branding riktar sig till samtliga anställdas relation till varumärket samt vid rekrytering. En stor skillnad ses och har därför inte berörts. Vidare har inte heller Corporate branding, External branding, Recruitment management, Customer Relationship Management eller subkulturer tagits hänsyn till. Studien berör inte konsumentperspektivet utan används endast som en del i förståelsen kring varumärkesuppbyggande.

Sett till relevant litteratur har valet av avgränsningar gjorts med utgångspunkt i att urskilja internal branding från området i sin helhet.

1.6 Begreppsanvändning

Internal branding kommer genomgående användas som grundbegrepp. Synonymt med detta begrepp används intern varumärkesbyggnad samt intern varumärkesuppbyggnad, då de har samma betydelse.

External branding och varumärkesbyggande kommer att användas på samma sätt som ovan. Det för att dessa begrepp är väl vedertagna uttryck där båda två faller sig naturliga att använda.

Genomgående har mellanchefer använts synonymt med benämningen chefer.

2 Metod

Det här kapitlet innefattar uppsatsens metodval, forskningsansats och dess vetenskapliga förhållningssätt som sedan följs av en presentation av fallstudier och fallföretaget. Kapitlet fortsätter med datainsamling och urval, intervjuguide, tillvägagångssätt vid analys, kriterier för kvalitativ forskning samt forskningsetik.

2.1 Forskningsmetod, forskningsansats och vetenskapligt förhållningssätt

Vid utförande av en vetenskaplig studie används i huvudsak en kvalitativ eller kvantitativ metod (Bryman, 2014). Den kvalitativa metoden är vanligt förekommande i samhällsvetenskapliga studier där stor vikt läggs vid ord och uttalanden som samlas in under studiens gång (Bryman, 2014). Studien utgår ifrån kvalitativ metod där uttalanden från respondenter har analyserats. Undersökningen är en fallstudie där ett företag i servicebranschen valt att appliceras (se nedan 2.2 Fallstudie samt 2.3 Företaget X). Respondenternas uttalanden har sedan kopplats till relevanta teorier och modeller för att uppfylla studiens syfte och besvara frågeställningarna.

Kvale och Brinkmann (2009) menar att den kvalitativa metoden ger en möjlighet för forskaren att djupare kunna analysera problemet och därefter kunna tolka och studera varför situationen ser ut som den gör och vad som påverkar denna. Vidare förstärks det av Bryman och Bell (2013) som menar att den kvalitativa forskningsmetoden är tolkande och utgår från en subjektiv verklighetssyn. Lundahl och Skärvad (1999) menar i sin tur att i kvalitativa undersökningar är forskaren inte intresserad av hur världen är, utan hur den uppfattas vara. Förhållningssättet för kvalitativ metod innebär således en datainsamling för att finna mönster och mer okända faktorer snarare än att undersöka hypoteser som tidigare ställts (Bryman & Bell, 2013).

Uppsatsen har som syfte att öka förståelsen för hur mellanchefer kan påverka internal branding samt klargöra vilka beståndsdelar som gör mellanchefer till ett strategiskt verktyg för internal branding. Därmed ska studien spegla hur ämnet uppfattas vara utifrån empirin som används för att finna mönster. Problematiseringen för studien har haft en explorativ utgångspunkt då den baseras på respondenternas djupintervjuer samt deras subjektiva verklighetsuppfattning. Appliceringen av Företaget X (se nedan i 2.3 Företaget X) samt metodvalet är nackdelen att fallstudien inte kan dra generella slutsatser av resultatet. Fördelen med metodvalet är att studien

kan bidra med kunskap om hur det ser ut i det här enskilda fallet där studien med dess intervjuguide kan appliceras på liknande företag i samma situation och bransch som Företaget X.

Det finns fortsättningsvis två huvudsakliga angreppssätt vid val av forskningsansats, deduktiv eller induktiv ansats (Bryman & Bell, 2013). Den deduktiva ansatsen tar sin utgångspunkt i teorin och den induktiva utgår ifrån empirin. En eftersökning av relevanta teorier gjordes innan studien påbörjades, där intervjuguiden utformades, vilket gör fallstudiens ansats deduktiv. Efter intervjuerna återfanns ytterligare intressanta mönster och resonemang som senare styrktes med relevant teori. Studiens ansats är därmed deduktiv med inslag av induktion.

Fortsättningsvis utgår studien ifrån en hermeneutisk tolkning vars huvudsakliga syfte är att tolka och förstå, snarare än att söka efter en absolut sanning (Lundahl & Skärvad, 1999). Den hermeneutiska teorin ska bidra till att skapa mening och sammanhang för intressenter som i en viss situation försöker hantera och lösa vissa problem (Lundahl & Skärvad, 1999). Hermeneutiken är sammankopplad med den kvalitativa metoden då strävan efter att förstå och tolka är central. Den kvalitativa metoden har i samband med hermeneutiken och syftet bidragit till att skapa betydelse och en röd tråd för studien.

2.2 Fallstudier

Den kvalitativa metoden tillsammans med den deduktiva ansatsen och den hermeneutiska tolkningen har mynnat ut i en fallstudie. Bryman och Bell (2013) beskriver en fallstudie som att forskare ingående behandlar ett enskilda fall som ofta belyses med hjälp av den kvalitativa forskningen. Bryman och Bell (2013) fortsätter med att beskriva hur fallstudier särskiljer sig från andra metoder genom att studien belyser säregna drag i ett speciellt fall. Yin (2003) lyfter fram att fallstudier är en strategi att föredra när det gäller att besvara frågor som "hur" och "varför". Där har forskaren inte någon kontroll över de händelser som studeras, så som ett tillfälligt fenomen med utgångspunkt i det verkliga livet. Fallstudier används i många olika situationer för att bidra med kunskap, exempelvis vid studier av organisationer med syfte i att förstå ett komplext socialt fenomen (Yin, 2003). Med ovanstående som grund är examensarbetet en fallstudie.

Det finns ett antal fördomar mot fallstudier. Bland annat är ett argument att det inte går att dra teoretiska generella slutsatser när fallstudier används som forskningsstrategi. Det är något som

Yin (2003) försvarar och menar att det går att dra teoretiska slutsatser, dock inte generella slutsatser om en hel population. Författaren jämför fallstudier med vetenskapliga experiment som bidrar med ny kunskap genom att dra teoretiska slutsatser av dess resultat. Yin (2003) menar att fallstudier kan fungera på samma sätt. Nedan presenteras det valda företaget som applicerats och legat till grund för undersökningen.

2.3 Fallföretaget

Företaget X grundades på 1980-talet och är idag en av Sveriges ledande researrangörer. Med resor över hela världen rankas företaget som ett av de största i branschen. Företaget X ingår i en större koncern som varje år flyger mer än en miljon resenärer till olika resmål runt om i världen.

Företaget X är beläget i södra Sverige och har varit utgångspunkt i studiens problematisering kring internal branding. Researrangören anses idag, enligt uppgift från VD, vara i behov av en tydligare varumärkesuppbyggnad. De ser ett internt arbete som en god start då det inte fokuserats på det tidigare. Företaget är under omorganiseringar och har en föränderlig organisationsstruktur. Med grund i Falonius (2010) är förfrågan från VD:n positivt då ett företags varumärke bör byggas inifrån och ut. Därför spelar också mellancheferna en stor roll då de är länken mellan ledningsgrupp, top management och frontlinepersonal (Franzén, 2004).

Företaget X har valts då en av gruppmedlemmarna är anställd på företaget och har varit det under en längre tid. Med det som grund har kontakten till företaget varit god vilket vidare inspirerat valet av forskningsämne.

Den gruppmedlem som är anställd på företaget har haft en låg profil under insamling av empiri. Övriga gruppmedlemmar som inte har anknytning till Företaget X har varit mer framträdande vid intervjutillfällena. Risken för ett vinklat resultat har här igenom minskat då de icke anställda på Företaget X intervjuat samt ställt följdfrågor.

2.4 Datainsamling och urval

Datainsamling för de två forskningsmetoderna kan ske primärt och sekundärt. Det förstnämnda innebär att forskaren på egen hand samlar in data kring sin studie medan sekundärdata istället innebär att forskaren använder redan befintlig information som andra forskare samlat in (Bryman, 2014). Användning av sekundärdata är en stor tidsbesparing då forskaren får mer tid för analys, dock bör forskaren ta ställning till hur tillförlitlig den är (Bryman & Bell, 2013). Studiens

sekundärdata har legat till grund för utformandet av primärdatans insamling. Sekundärdatan har haft sin utgångspunkt i tidigare forskning om branding, internal branding, organisationsteorier och chefspositioner. Vidare har data i form av vetenskapliga artiklar och relevant litteratur kommit till användning. Bedömningen har gjorts att sekundärdatan är tillförlitlig.

Primärdata har samlats in genom kvalitativa intervjuer. I studien har djupintervjuer genomförts i syfte att få en djupare insikt om ett ämne som det redan finns väsentlig lärdom om (Darmer, 1995). Djupintervjuerna har bestått av semistrukturerade frågor då efterfrågan av personliga och ärliga svar har varit av stor vikt för en tillförlitlig analys och diskussion (Bryman & Bell, 2013). Det som även kännetecknar semistrukturerade intervjuer är att forskarna utgår ifrån olika förbestämda teman, i form av en intervjuguide, som sedan analyseras (Bryman & Bell, 2013). Temanana kan ändras eller utvecklas under intervjuens gång beroende på respondenternas svar, något som gör den semistrukturerade intervjun flexibel.

Då en av gruppmedlemmarna, likt ovan nämnt, är anställd på Företaget X har respondenterna en kollegial relation med denna. Det kan ha påverkat chefernas svar på frågorna under intervjuerna vilket kan ha medfört både positiva och negativa konsekvenser. Respondenterna kan ha velat hålla upp en positiv fasad och inte velat riskera att baktala någon på företaget. Positiva effekter kan vara att respondenterna känner större tillförlitlighet och därmed vågar svara mer ärligt, öppet och ingående. De positiva effekterna anses överväga de negativa i det här fallet.

Bryman och Bell (2013) tar vidare upp ett antal praktiska detaljer som är viktiga att ta i beaktning under intervjuer. Bland annat att ska de genomföras i en lugn miljö utan buller eller andra störande inslag. Det är något som planerades i god tid innan intervjuerna då ett rum bokades i Företagets X lokaler inför varje tillfälle.

Det finns enligt Bryman och Bell (2013) tre stycken urval. Bäst lämpad för studien var bekvämlighetsurval. Urvalet består då av intervjupersoner som forskarna för tillfället har tillgänglighet till. Nackdelen med urvalet är att det kan vara svårt att generalisera resultatet på ett korrekt sätt eftersom intresset varit i respondenternas subjektiva åsikt (Bryman & Bell, 2013). Då det är en fallstudie och endast utgår från ett företag fanns det inte möjlighet att påverka urvalet av mellanchefer och VD. Med grund i det valda syftet och företaget anses därför respondenterna vara ett representativt urval. Studien har i och med detta uppfyllt sitt syfte och respondenterna ger en rättvis bild av problematiseringen.

Urvalet består av samtliga fyra mellanchefer och deras VD i Företaget X som visas tydligt i tabellen nedan. Enligt Franzén (2004) har de en avgörande roll för att utveckla chefskvaliteten i företaget. Alla chefer av denna typ måste fungera som ett föredöme för underställda chefer och personal för att utöva sitt personliga ledarskap (Franzén, 2004). Hur länge respektive mellanchefer varit anställd varierar, vissa har vuxit upp med företaget medan andra är nyligen rekryterade. Den avgörande chefsrollen och det personliga ledarskapet som Franzén (2004) tar upp kan därmed ha påverkats av hur länge varje mellanchefer har haft sin tjänst. Det har tagits i beaktning och behandlas senare i studiens analys. Samtliga respondenter befinner sig i samma åldersspann, det vill säga runt 40-årsåldern.

Befattning	Ålder	Intervjulängd
Marknadschef	45 år	60 minuter
Försäljningschef	47 år	45 minuter
Commercial	47 år	50 minuter
Ekonomichef	42 år	45 minuter
VD	46 år	60 minuter

Tabell 1. Översikt av intervjupersoner.

2.5 Intervjuguide

Utformningen av intervjuguiden har lagts mycket tid på då den utgjort grunden för det empiriska materialet. Det för att sedan leda till uppsatsens analys, diskussion och slutsats. Bryman och Bell (2013) beskriver en intervjuguide som en manual över olika ämnen som ska behandlas under intervjun. Användningen är vanlig vid semistrukturerade intervjuer. Intervjuguiden utformas för att få så relevant information från respondenterna som möjligt. Därför är formuleringen av frågorna viktig men bör inte vara så specifika så att de hindrar respondenten i sina svar (Bryman & Bell, 2013). Intervjufrågor och olika teman utarbetades i förväg där nya frågor anpassats till varje nytt intervjutillfälle. Det är ett karaktärsdrag för semistrukturerade intervjuer (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Studiens djupintervjuer innehöll främst öppna hur- och vad-frågor. Med den här typen av frågor kunde respondenterna utveckla sina svar och ledande frågor av ja- och nejkaraktär undvikas.

Samtliga intervjuer inleddes med en kort beskrivning av studiens ämne. Därefter följde neutrala frågor så som ålder, befattning och hur länge de haft sin nuvarande anställning på Företaget X. Detta gav respondenterna möjligheten att bli införstådda med syftet och känna sig bekväma. Känsliga frågor, så som eventuella skillnader i informationsflödet mellan de olika mellancheferna och top management, togs upp i slutet av intervjun.

De tre teman som utarbetats för fallstudien är organisation, varumärke och kommunikation. De har därför varit centrala vid såväl frågornas utformning som vid intervjutillfällena. Temat organisation och varumärke har grundats i Kapferers Brand Identity Prism (2008). Organisationstemat och dess frågor styrks av Daft, Murphy och Willmott's (2014) teorier om olika struktur, hierarki och kultur. Franzén (2004) har styrkt teorier om mellancheferers roll i organisationen. Till varumärkestemat har Melins (1999) varumärkesteorier tagits hänsyn till; identitet, image och lojalitet samt Aakers (1997) varumärkespersonligheter. Falonius (2010) förespråkar ett internt varumärkesarbete för ett externt arbete. Sista temat kommunikation kopplas till Khans (2009) kriterier för ett starkt internt varumärke. Där ingår bland annat att samtliga anställda ska ha samma bild av organisationen för att det interna varumärket ska vara starkt.

Då studien riktar sig till mellanchefernas inverkan på internal branding har deras intervjuguide varit styrda till deras arbetssätt och syn på verksamheten. VD:s intervjuguide har riktat sig till hur denne har uppfattat mellanchefernas sätt att påverka internal branding. Det för att få en jämförelse och mer överskådlig syn av företagets värderingar, normer och tankar kring internal branding.

Frågor som ställdes vid första temat om organisation handlade framförallt om förändringar som genomförts och förändringar som planeras inför framtiden. Här ingick även hur samarbetet mellan avdelningarna är, mellancheferns och VD:ns position och inflytande, vem den typiska anställda på Företaget X är samt eventuell företagsjargong. Respondenterna fick berätta om Företagets X affärsidé, vision och målsättningar. Sist fick respondenterna svara på hur de såg på organisationen innan de började jobba på Företaget X respektive hur de ser på organisationen idag. Här kunde en uppfattning bildas av hur respondenterna såg på Företaget X organisationsförändringar, dess framtida utveckling, dess anställda och stämningen på kontoret.

Vid varumärkestemat ställdes frågor om hur mellancheferna vilka kärnvärden som de ansåg beskriver varumärket. Sedan följde hur cheferna tror kunderna ser på varumärket, hur varumärket skiljer sig ifrån konkurrenterna samt en hur en personifiering av varumärket skulle kunna se ut. De fick också ge sin bild av hur det externa varumärket gentemot det interna och av vad varumärket står för i nuläget.

I det sista temat rörande kommunikation ställdes frågor om hur cheferna gör vid nyanställningar, eventuell skillnad på intern och extern kommunikation samt hur cheferna blir tilldelade information och hur de sedan kommunicerar denna vidare.

Intervjuguidens teman har legat till grund för studiens empiri för att senare analyseras med valda teorier och modeller för att uppfylla studiens syfte. Den tidigare problematiken som lyfts fram i bakgrunden har gett en relevans att även se till VD:ns perspektiv och tolkning på Företaget X. Det kan uppfattas som ogrundat och inte i linje med syftet men beslutet grundas i att mellanchefernas svar då upplevdes mer intressanta. Empirin fick mer tyngd då VD:n svar användes som ett bollplank. Dessutom kan det underlätta för läsaren att förstå mellanchefernas position och inflytande om även VD:n får komma till tals.

2.6 Tillvägagångssätt vid analys

Analysen har varit hermeneutisk genom primärdata i form av djupintervjuer med mellanchefer och deras VD. Analysen har genomförts med stöd i sekundärdata i form av tidigare studier samt publikationer. Utifrån de teoretiska referensramar som valts har Företaget X analyserats. Slutsatser och diskussion har baserats på de primära och sekundära empiriska materialet som samlats in tillsammans med de valda teorierna. Analysen genomfördes självständigt och systematiskt enligt Alvehus (2013). Vidare har problemformulering, syfte, frågeställning och avgränsningar tagits hänsyn i analyseringen för fallstudien. Genomgående har det vetenskapliga materialet tolkats kritiskt för att ge denna en djupare och mer trovärdig ansats.

Samtliga intervjuer har transkriberats noggrant och sorterats enligt intervjuguiden. Det mest betydelsefulla ur varje intervju valdes ut genom diskussioner. Därigenom kunde empirin sammanställas och analysen inledas. Fokus var på respondenternas tolkningar av respektive temas frågeställningar. Tolkningarna låg till grund för vidare koppling till teorin som sedan mynnade ut i studiens slutsats.

2.7 Kriterier

Det finns diskussioner om hur väl en fallstudie kan uppfylla de kriterier som finns för forskningsdesign (Bryman & Bell, 2013). Vissa forskare menar att fallstudier kan utformas efter kriterierna medan andra inte ens belyser dessa kriterier. Det kan bero på om fallstudien är kvalitativ eller kvantitativ, där det förstnämnda inte lägger lika stor vikt vid kriterierna (Bryman & Bell, 2013). Utifrån ovan diskussion har valet gjorts att belysa de kriterier som gäller för kvalitativ forskning eftersom de är något som genomgående efterföljts i studien.

I kriterierna ingår, enligt Bryman och Bell (2013), tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse. Resultaten ska vara säkerställda i enlighet med regelverk, vilket utgör tillförlitligheten. De delaktiga i studien ska även få ta del av resultatet för att forskarna inte ska ha uppfattat svaren på fel sätt. I enlighet med tillförlitligheten ska överförbarheten vara god, vilket handlar om att fokus ska vara på djupet och inte på bredden då detta kännetecknar kvantitativ forskning. Pålitlighet är att säkerställa alla faser av forskningsprocessen, exempelvis intervjupersoner, anteckningar och analysering av data. Det sista kriteriet, bekräftelse, innebär att forskarens egna åsikter inte påverkat studien utan endast antagit ett objektiva seende (Bryman & Bell, 2013). För att säkerställa tillförlitligheten fick samtliga respondenter ta del av hela transkriberingen och de citat som valdes ut för studien. Respondenterna har även fått ta del av den slutliga upplagan av fallstudien. Vidare har fokus varit på fallstudiens djup, vilket uppfyller kriteriet om överförbarhet. Pålitligheten har noga beaktats och forskningsprocessen har följts enligt metodböckerna. Slutligen har vi försökt anta ett så objektiva seende som möjligt under hela forskningsprocessen, bland annat genom att låta andra läsa studien. På så vis har personliga åsikter kunnat upptäckas i ett tidigt stadie.

2.8 Etik

Forskningsetik har noga begrundats och diskuterats under studiens gång. Det är viktigt att forskarna informerar de delaktiga i studien om syftet med undersökningen samt påvisa valet av att vara anonym (Bryman & Bell, 2013). Respondenterna fick före intervjutillfällena tillgång till studiens ämne och syfte. Det påvisades tydligt att de var anonyma och det som sades under intervjuerna endast skulle användas till fallstudiens analys och diskussion.

Vidare finns det risk att det kan uppstå en intressekonflikt som i sin tur kan påverka resultatet (Bryman & Bell, 2013). Den gruppmedlem som är anställd har endast varit i bakgrunden och inte

haft en framträdande roll under intervjutillfällena. Det har varit av allra största vikt för att inte ge falsk eller vilseledande information (Bryman & Bell, 2013). Fortsättningsvis har samtliga gruppmedlemmar varit noga med att anta en neutral ställning vid såväl intervjutillfällena som i analysarbetet.

I vissa fall har respondenterna i efterhand tagit tillbaka vissa uppfattningar som togs upp under intervjuerna. Det har respekterats och påståenden har därmed tagits bort från empirin. Medvetenhet finns att det kan ha påverkat resultatet då väsentlig information kan ha uteslutits. I slutändan har ändå analysen grundats på ett rikligt material, där noggrannhet över att inte inkludera empiri som avslöjar vem som är vem av mellancheferna har beaktats.

3 Teori

Då internal branding definieras som ett sätt att informera och engagera anställda presenteras teori som är nära relaterad till forskningsområdet samt betydelsefull för studien. Organisation presenteras först med anledning av att det kan ses som grunden för fortsatt arbete med internal branding. Därefter följer en överskådlig bild av branding med tyngdpunkt på varumärkets identitet, image och lojalitet. Sedan redogörs internal branding ingående med olika definitioner och kännetecken. Kapitlet avslutas med implementeringsstrategier och kritik mot internal branding.

3.1 Organisation och struktur

Organisationsstrukturer är något som behövs för att hålla en verksamhet flytande och välfungerande. Strukturerna kan variera men trender visar att de går i en utveckling från mycket hierarkiska och toppstyrda organisationer till horisontella organisationer. Där mer hänsyn tas till mellanchefer och anställdas åsikter och kunskaper (Daft, Murphy & Willmott, 2014).

En organisation är sammanställd för att fylla ett syfte som utgör grunden för varför företaget finns på marknaden. Det krävs att chefer har en klar bild över hur de kan identifiera och säkra företagets slagkraftighet genom exempelvis anpassning till förändringar i omvärlden. Därför är den huvudsakliga uppgiften för ledningsgruppen är att sätta mål, strategi och arbetssätt för företaget. Det är särskilt viktigt då verksamheters chefer har olika bakgrund, perspektiv och prioriteringar som kan påverka företagsklimatet på olika sätt och därigenom kan cheferna vilja skapa egna mål. Utan en tydlighet kring syfte och målsättning är det därför svårt att få en organisation som arbetar i samma riktning (Daft, Murphy & Willmott, 2014).

För organisationer finns det två typer av styrsätt, *vertikalt* och *horisontellt*. Vertikal styrning av en verksamhet domineras av att företaget har en strikt hierarki med mycket regler och specifika arbetsuppgifter. Vertikal kommunikation utgörs av rapportsystem där ett godkännande av ansvarig många gånger måste ske. I verksamheten är det färre team och det finns en person, snarare än flera, som interagerar med andra avdelningar. Beslutsfattandet är centraliserat och sker på högre nivå (Daft, Murphy & Willmott, 2014). Horisontellt styrsätt karaktäriseras av delade arbetsuppgifter och en avslappnad hierarki där det finns få regler och kommunikationen sker ansikte mot ansikte. Organisationen är uppbyggd av flera team och beslutsfattandet är decentraliserat och ger istället lägre nivåer i organisationen möjlighet att ta initiativ och beslut.

Horisontell kommunikation kan sägas överskrida barriärer mellan avdelningar och ger en möjlighet till koordinerande mellan de anställda för att få effektivitet och ett objektiva seende då fokus hela tiden är på kärnvärden och kärnprodukten (Daft, Murphy & Willmott, 2014).

Oavsett styrsätt krävs hierarki vilket är en naturlig del av en organisation. En viktig del i verksamheten är dock huruvida denna hierarki utövas och hur auktoriteter upplevs och makt utövas (Hatch, 2002). Hierarkin benämns som social struktur och dess grundläggande förståelse. Skillnaden mellan auktoritet och makt är hur det senare upplevs i en relation. Enligt Hatch (2002:315) uppstår auktoritet då utvecklandet av normer och förväntningar gör maktutövningen både accepterad och förväntad.

Ett företag bör enligt Daft, Murphy och Willmott (2014) besitta en "Strategic Role of Change". Det innebär att det ständigt sker förändringar i verksamheter, ofta mycket snabbt, vilket leder till att sättet ett företag hanterar detta på är av stor vikt. Författarna talar om små och stora förändringar i form av inkrementella och radikala förändringar (Daft, Murphy & Willmott, 2014). För att känna igen förändringar likt ovan nämnt, måste företagen finna sätt att se både hot och möjligheter. För att kunna hantera dem bör verksamhetens organisation ha en väl uppbyggd plan kring dessa förändringar. Ofta påverkar de inkrementella förändringarna bara en del i taget av organisationen. Motsatt perspektiv för förändringar är det radikala som i kontrast till förgående bryter mönster och förändrar hela organisationen samtidigt. Radikala, det vill säga större, omfattande och snabba, förändringar förändrar såväl organisationsstrukturen som ledning och ser till att göra nya produkter och skapa nya marknader. Ett exempel på det enligt Daft, Murphy och Willmott (2014) är att gå från en vertikal till en horisontell organisation.

3.1.1 Företagskulturer

Oavsett om organisationen är vertikal eller horisontell kännetecknas denna ofta av att företaget besitter en viss kultur eftersom organisationer är uppbyggda av människor och deras relationer till varandra. Vid organisationsförändringar krävs ofta ett nytt sätt att tänka än vad de anställda är vana vid, vilka bör visas i företagets kulturella kärnvärden och normer. Förändringar som dessa skiftar ofta i takt med sättet att arbeta och kan generellt sett leda till ett förnyat deltagande och kraft från de anställda vilket i sin tur leder till ett starkare band mellan företaget och kunderna i slutändan (Daft, Murphy & Willmott, 2014). Daft, Murphy och Willmott (2014) ser att det kan finnas fyra olika typer av kulturer för organisationer. De olika kulturerna karaktäriseras som *Adaptive, Mission, Clan och Bureaucratic*. Skillnaden i kulturerna är ofta ett helhetstänk som

riktar sig till att vara mer eller mindre påverkade av miljön samt hur stort strategiskt fokus organisationen håller.

Adaptive Culture är karakteriserat av ett strategiskt fokus på den externa miljön för att vara flexibla och möta kundernas behov. Verksamheter som besitter denna typ av kultur uppmuntrar förändringar och reagerar snabbt och skapar snabbt skillnad. Innovation, risktagande och kreativitet är högt värderat. Mission Culture är en stabil kultur som inte ser något behov i snabba förändringar men har en klar vision över företagets existens, prestationer angående målsättningar, försäljningstillväxt och marknadsandelar. The Clan Culture fokuserar på deltagande och engagemang med sina anställda och ser till dess behov och vilket sätt de bäst kan prestera. Engagemanget och deltagandet skapar ansvar och ägandeskap vilket utgör ett band till organisationen. En viktig del i denna kultur är att ta hand om de anställda och se till att de har vad de behöver för att prestera väl. Detta leder ofta till kreativitet och sammanhållning då de anställda i organisationen får ta egna initiativ och då också snabbt svara på förändringar. The Bureaucratic Culture har ett internt och stabilt fokus. Organisationer med denna kultur stöttar ett metodiskt arbetssätt där traditioner och etablerade policys och regler efterföljs. Personligt deltagande är relativt lågt och men det vägs upp av ett gott samarbete.

Gemensamt för samtliga kulturer är att om det saknas gemensamma värden och normer hos de anställda så blir kulturen svag. Ett sätt att beskriva företagskultur är graden av överenskommelse för hur höga de specifika värderingarna är. En tydlig kultur är starkt sammankopplad med frekvent användande av ceremonier, symboler, historier, hjältar och slogans. Chefer som vill skapa och bibehålla en stark företagskultur ska med stark tonvikt fokusera på att de anställda ska socialisera med varandra. Det finns ofta subkulturer som kan påverka ett företags styrka. Detta är högst viktigt vid nyanställningar till ett företag då personen bör passa in i den befintliga organisationen och dela de värderingar som verksamheten står för. Det kan vid större företag vara vanligt att det finns subkulturer. En verksamhet kan då exempelvis domineras av en kultur men ha tendenser av de andra tre också. Dock måste en kontroll och vetskap finnas i detta så inte organisationen blir splittrad (Daft, Murphy & Willmott, 2014).

3.1.2 Mellanchefer

Människorna i ett företag påverkar, och kan sägas utgöra grunden för, företagskulturen i en organisation. Därmed påverkar alla anställda organisationens verksamhet.

En förbättring av ledarstil, i form av att skapa en god och tydlig vision, är ett direkt mål. Det kan dock endast fungera om även de anställda är med och är villiga att ge tid och energi för att uppnå de uppsatta målen. Genom att ha en klar och tydligt förmedlad vision som förkroppsligar flexibilitet och öppenhet för ny idéer öppnas en möjlighet för en verksamhet att bli en förändringsorienterad organisation. Det ska i sin tur hjälpa samtliga anställda att handskas med kaos och spänningar som är associerade med förändring. Enligt Daft, Murphy och Willmott (2014) så är det upp till cheferna att skapa en enhetlig organisation genom att ta de anställda genom tre olika steg; *förberedelse, accepterande och deltagande*. Förberedelse innebär att de anställda blir tilldelade all information om vad som ska hända genom möten, tal eller direkt personlig kontakt. Här blir samtliga uppmärksammade om vad som kommer påverka arbetet. I steg två är det viktigt att chefen ger de anställda förståelse och visar på varför och hur förändringen ska leda till ett positivt resultat. Det tredje och sista stadiet involverar genomförande och installerande, vilka innebär att chefer och anställda ska få tiden till att se till för- och nackdelar med förändringen och kunna hålla en öppen dialog kring det tillsammans samt ta hänsyn till den psykiska processen som samtliga i organisationen utsätts för vid en stor förändring (Daft, Murphy & Willmott, 2014). Det är viktigt för en chef att denne följer de principer och värderingar som företaget står för (Franzén, 2004). Mellancheferns uppgifter har tyngdpunkt i resultatansvar och samordning. Kravet på snabbhet i beslutsfattande och trenden av en plattare organisation tillsammans med kostnadsfrågor har på senare år förändrat och minskat antalet mellancheferpositioner (Franzén, 2004).

Enligt Franzén (2004) är det av allra högsta vikt att ledningens kvalitet, tydlighet och öppenhet följer ledarskapet för organisationen lika väl som vid framställningen av företagets produkt eller syfte. Utan det får organisationen ett glapp som kan påverka resterande verksamhet. Franzén (2004) betonar vikten i tydlighet eftersom det ofta är denna som utgör brister vid kommunikation och leder till fel, dubbelarbeten och interna konflikter. Král och Králova (2016) stärker Franzéns (2004) uttalande och menar att för en lyckad kommunikation krävs en pågående, öppen och ömsesidig kommunikation. Författarna lyfter fram att chefer ofta utför förändringar där de inte alltid reflekterar över eventuella konsekvenser som kan påverka organisationen. Konsekvensen av det kan bli att cheferna saknar helhetssyn (Král & Králova, 2016). Öppenheten i ledarskapet leder till ett självständigt och ansvarfullt arbetssätt för de anställda vilket i sin tur leder till att mellancheferns makt ökar då de delar med sig av information på rätt sätt (Franzén, 2004). Makt i organisationer kan utövas både uppåt, nedåt och horisontellt i kedjan. Makt figurerar i alla organisationer och kan bäst definieras av att "A har makt över B till den mån att A kan få ut

något av Bs handlingar” (Hatch, 2002). All maktutövning är relationsspecifik och används för att uppnå något man strävar efter.

3.2 Branding

Organisationen, dess nuvarande position på marknaden, företagskulturen och cheferna som styr har bland annat betydelse för uppfattningen och tolkningen av ett varumärke och uppbyggandet av det. Därför kommer det redogöras för det mest väsentliga inom branding.

Varumärkesuppbyggnad är en evolutionär process som kräver en kontinuerlig utveckling för att kunna bibehålla ett starkt värde. De fyra grundläggande kriterierna för ett starkt varumärke är att det måste vara värdefullt, möjligt att kommunicera, svårt att imitera och unikt (Melin, 1999). Det ska bidra till en positionering där en attraktiv plats på marknaden för varumärket kan uppstå. Enligt Melin (1999) är det viktigt att varumärkets kärnvärden också ger ett mervärde vilket kan vara både emotionellt och funktionellt. Melin (1999) menar på att framgångsrik varumärkesuppbyggnad tar sin utgångspunkt i den egna organisationen och kräver såväl ett internt som ett externt perspektiv. Förmågan att utveckla varumärken ses som en kärnkompetens där varumärkesuppbyggandet är en strategisk process som syftar till att stärka en organisations konkurrenskraft, tillväxtförmåga och lönsamhet (Melin, 1999).

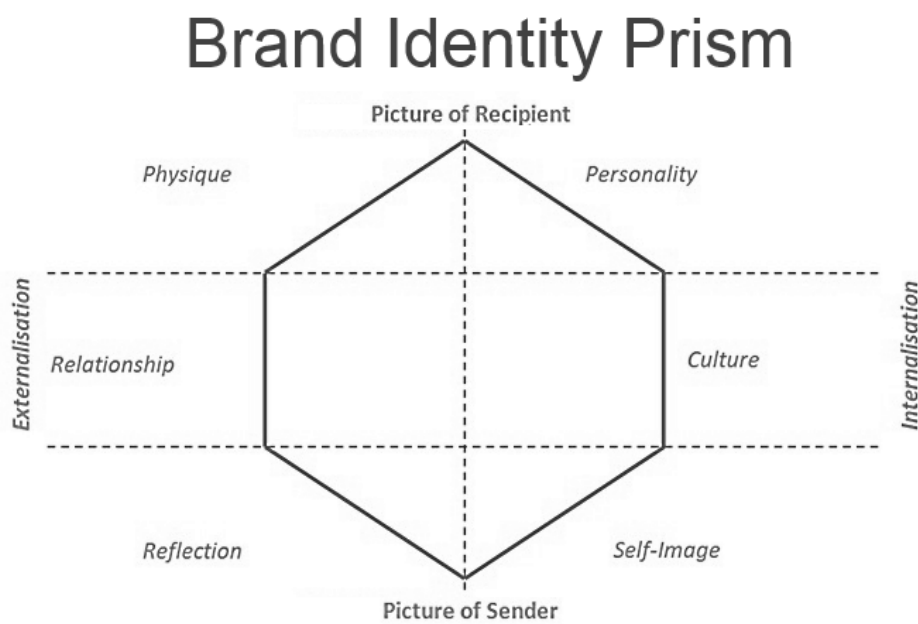
Varumärken är enligt Melin (1999) ett företags viktigaste tillgång. Det har blivit en av de viktigaste funktionerna för företag idag då de besitter flera viktiga fördelar och då i synnerhet när det kommer till konkurrens. Falonius (2010) tar upp en enkel arbetsmodell som syftar till att skapa ett starkt och välmående varumärke. Modellen visar att vision och affärsidé bör vara klart och tydligt utformat för att sedan kunna utreda vart företaget står idag. Modellen går ut på att tydliggöra den interna varumärkesuppbyggnadens vikt då den är grundläggande för en extern varumärkesuppbyggnad. Förändring är drivkraften till behovet att bygga upp ett företags varumärke. Exempel på sådana förändringar kan vara omorganisation, ny företagsledning samt förändring av marknadssituationen eller verksamheten (Falonius, 2010).

3.3 Varumärkets identitet, image och lojalitet

Branding är idag mycket vanligt men det är få företag som kan redogöra för vad det egna varumärket faktiskt står för och vad som utgör dess identitet. Melin (1999) menar att företag på grund av detta använder branding som ett taktiskt hjälpmedel snarare än en strategisk resurs. Melin (1999) menar på att företagets ledning bör vara väl medvetna om företagets identitet och

vad företagets varumärke representerar. Om detta saknas, löper det risk för hänsynslöst och ogrundat beslutsfattande berörande marknadsföringsfrågor.

Karaktäristiskt för varumärkets identitet är innebörden för det och vad som gör det unikt. För att identiteten skall vara bestående och konkurrenskraftig under en längre tid krävs det att märket är konsistent och uthålligt i identitetsutvecklingen. Märkesidentiteten ses som något konstruerad och enligt Melin (1999) kan identiteten komma att behöva förändras eller uppdateras då den efter ett tag kan utvecklas till att bli diffus eller inte längre besitta något unikt. Märkesidentiteten kan belysas och tydliggöras genom den övergripande modellen *“Brand Identity Prism”*, skapad av Kapferer (2008).



Figur 1. Brand Identity Prism (Kapferer, 2008:183).

Prisman innefattar produktattribut, personlighet, kultur, relationer, reflektion och till sist självbild (Kapferer, 2008). Enligt Melin (1999) är de viktigaste faktorerna att analysera här namnval och personlighet men den ger även en övergripande bild i stort. Den övergripande målsättningen bör för utvecklaren vara att finna samt utveckla en kärnidentitet. Kärnidentiteten bör vara såväl uthållig som konstant över tid för att bli värdeskapande. Den ska ha en relevant koppling till varumärkespersonligheten (personality). Denna komponent bör resultera i en självbild (self-image) samt en förbindelselänk som är kultur (culture). Kulturen syftar till att visa på organisationen bakom produkten och vad denna har för normer och värderingar. Studien kommer

ta störst hänsyn till dessa beståndsdelar, då övriga enligt Kapferer (2008) berör det externa varumärket.

Syftet med modellen är att den ger en klar och överskådlig bild över hur varumärkesidentitetens utveckling ser ut. Den centrala aspekten för att få en stark varumärkesuppbyggnad utgår bland annat från personligheten. Efter det är viktiga parametrar märkets namn och ursprung, historiskt eller geografiskt, samt hur reklamutformningen ser ut och vilka eventuella symboler som används (Melin, 1999).

Kapferer (2008) poängterar att en kartläggning av ett varumärke i grunden verkar som management-verktyg. Kartläggningen är grundbulten för att alla som arbetar med varumärket ska förstå vad som gör varumärket speciellt inom alla dess dimensioner. En lyckad varumärkesprisma känns igen genom att den innehåller enstaka ord inom varje kategori, olika kategorier har inte samma nyckelord och slutligen har alla karaktärsdrag styrka bakom nyckelorden. Det identifierar således varför varumärket står ut.

Varumärkets personlighet är som ovan nämnt en oerhört viktig del för att få ett starkt varumärke. Med personlighetsarbetet sker också en förmänskling som ger märket en själ. Tanken är att konsumenten ska välja produkt efter hur de skulle välja sina vänner (Melin, 1999). Även Aaker (1997) menar att alla varumärken har en egen personlighet och kan bekräfta att märken kan få en mänsklig karaktär. Kopplingen av personligheten till varumärket kan visa på vilken typ av företag det är samt vilken typ av verksamhet som de utger sig att vara. Personligheterna används med fördel för att differentiera sig i produktkategorier eller för att fungera över olika kulturer. Personligheterna kan också appliceras på ett företags kultur då de direkt kan associeras med de som arbetar på företaget. Att använda sig av personligheter för att marknadsföra sitt varumärke kan bidra med en ökning av förtroende och lojalitet (Aaker, 1997). Utmaningen i det här innebär att få en sammanfogning av samtliga delar för att få en gestaltning tillika en helhetsbild av varumärket. Det kan bidra till långsiktig framgång och konkurrenskraftighet (Melin, 1999).

Många företag använder sitt företagsnamn som prioriterat varumärke. Konsekvensen är att alla aktiviteter och händelser som sker i och omkring märket speglas på företagets image. Många gånger är det också företagets personal som är de främsta identitetsbärarna och blir därför de verkliga varumärkesambassadörerna (Melin, 1999). Eftersom personalen utgör en så viktig del i imageskapandet är det också där som det finns ett latent behov av intern marknadsföring så att

företagets värderingar kommuniceras ut korrekt via personalen. Falonius (2010) anser att det är viktigt att upprätthålla ett gott engagemang bland medarbetarna genom att se till deras behov, attityder, vilja och förmåga att ta till sig information och kunskap.

Då internal branding avser att skapa ett enhetligt varumärke inifrån, spelar den interna varumärkeslojaliteten som grundas i varumärkes identitet och image stor roll. Mellanchefernas lojalitet gentemot det interna varumärket kan vara avgörande för valet av strategiska verktyg för att bygga upp internal branding. Företaget måste ha en god uppfattning om anställdas tolkning av varumärket för att vidare kunna styra varumärkets image i rätt riktning och överensstämja med varumärkets identitet.

För att ett företag ska skapa eller bibehålla lojalitet kan de enligt Melin (1999) vidta diverse åtgärder såväl internt som externt. Den interna märkeslojaliteten kräver kontinuitet och konsekvens i den varumärkesuppbyggande processen. Stor vikt här är att märkesinnehavaren vet vad det egna varumärket står för, hur det ska utvecklas och själv känner sig lojal till märket (Melin, 1999). Internal branding kan därför ses som en ytterst väsentlig byggsten i företagets lojalitetsarbete. Nedan följer en ingående redogörelse för internal branding och dess kännetecken.

3.4 Internal branding

Trots en relativt omfattande tidigare forskning inom området för internal branding, råder det fortfarande en del oklarheter kring dess egentliga betydelse och skillnad från övriga delområden inom branding. Otydligheten kan bero på att forskare och författare definierar begreppet snarlikt men inkluderar ett större eller mindre användningsområde. Därför är en tydligare definition av begreppet på sin plats för att kunna ge en enhetlig utgångspunkt vid fortsatt analys.

Enligt Grönroos (2000) betonas det inom den interna marknadsföringen hur viktigt det är att ett företags anställda förstår och accepterar de interna marknadsföringsverktygen samt dess insatser och erbjudande innan de kan lanseras på den externa marknaden. Begreppet intern marknadsföring kan ses som en förvaltningsstrategi som är avgörande för utvecklingen av organisationen. Om personalen inte är tillräckligt utbildad inom företagets interna marknadsföringsstrategier, har en dålig attityd och inställning till sitt arbete och dess kunder, kan de äventyra företagets framtidsutsikter (Grönroos, 2010).

Enligt Foster et al. (2010) är internal branding ett varumärkeskoncept inom en organisation som finns till för att säkerställa att de anställda ger varumärket dess rätta bild och lovade löfte till externa intressenter. Heskett (1987) förklarar internal branding som ett effektivt internt arbete med fokus på varumärkesbyggande som poängterar vikten av att säkerställa en konsekvent bild av varumärkes värde hos såväl den kundinriktade personalen samt back staff office personalen i en organisation. Det vill säga att varje anställd oavsett position måste förstå företagets varumärkesvärden. Om detta kan uppnås, hävdas det att dess uppskattning för arbetspositionen och åtagande för att tillföra ett värde hos varumärket ökar.

Vallaster (2004), de Chernatony samt Segal-Horn (2001) beskriver begreppet internal branding som ett medel för att skapa kraftfulla företagsvarumärken. De menar på att intern varumärkesuppbyggnad hjälper organisationen att anpassa alla interna processer och dess företagskultur. Enligt Vallaster (2004) samt de Chernatony och Segal-Horn (2001) är målet med internal branding är att anställda ska genomsyra värdet av det verkliga varumärket till konsumenter och intressenter.

Ett antal publikationer har identifierat att en lyckad internal branding alstrar medarbetarnas engagemang, identifiering och lojalitet till varumärket (Meyer et al. 2002; Pappasolomou & Vrontis, 2006).

Följande sammanfattande definition, grundat på ovanstående forskares definitioner, kommer vara utgångspunkt för uppsatsen:

En systematiskt planerad styrning som används som ett medel för att skapa ett kraftfullt varumärke. Konceptet används för att säkerställa att de anställda får en konsekvent och positiv bild av varumärkets värde som de sedan kan förmedla till organisationens målgrupp. Internal branding består därför av aktiviteter och processer som avser att hjälpa till att informera och inspirera de anställda för att stärka företagskulturen (Einwiller & Will, 2002; Foster et al. 2010; Heskett 1987; Vallaster 2004; de Chernatony & Segal-Horn, 2001; Meyer et al. 2002; Pappasolomou & Vrontis, 2006).

3.4.1 Kännetecknen av internal branding

Varumärket är, likt ovan nämnt, ett företags mest värdefulla tillgång (Keller & Lehmann, 2003). För att bli ett välfungerande varumärke krävs det att företagsledningen bestämmer hur

varumärkets identitet ska uppfattas. Därefter kan det kommuniceras ut internt. Det för att få en enhetlig bild av det som senare ska kommuniceras ut externt (Wallström et al. 2008).

Falonius (2010) beskriver att det interna varumärkesarbetet utan tvekan är den helt avgörande framgångsfaktorn för att skapa värde i ett varumärke. Utan ett gediget förankringsarbete finns det risk för att kommunikation och varumärkeslöften bara är tomma ord. Det interna varumärkesarbetet ska sedan knytas ihop med varumärkesstrategier och de dagliga processerna och handlingarna, vilket ska leda till konkreta förändringar i anställdas arbetssätt. Oavsett tidsram och tidsspann för det interna varumärkesbyggandet ska det långsiktigt leda till ökad försäljning, högre lönsamhet och större kundnöjdhet (Falonius, 2010).

Khan (2009) beskriver vilka karaktärsdrag som starka interna varumärken delar. Det första karaktärsdraget är att alla kommunikationskanaler ska reflektera det externa varumärket. Internt starka varumärken har dessutom ett ständigt och prioriterat internt budskap som är sammankopplat med företagets image. Det tredje draget är att kommunikationens nyckelbudskap är noga planerade och utförda med lika stor omsorg som den externa kommunikationen. Det fjärde kännetecknet är att företagets syn på internal branding sträcker sig över alla organisationens avdelningar. Därmed har alla funktioner en enhetlig röst gentemot de anställda. Det sista karaktärsdraget handlar om att det ska finnas en koppling mellan det interna varumärket och företagets image som ska vara lätt att identifiera.

Enligt Khan (2009) är organisationens VD bäst lämpad att bryta ner intern kommunikation till chefer under denne. VD:n och andra högre chefers hängivenhet till varumärket anses som ett måste för att internal branding ska bli lyckad. Det finns även anledningar till varför internal branding misslyckas i en organisation. Det kan bero på att ingen från top-management berättar för de anställda hur de ska kunna "leva" varumärket. Då ledningen sätter policys och regler kan det ibland bli motsägelsefullt över hur de anställda är tänkta att uppleva varumärket då dessa faktorer inte alltid överensstämmer. Till sist kan uppmärksamheten från många högre chefer ofta vara kortlivad, de kan lätt bli uttråkade när anställda inte förstår varumärkets kärnvärden tillräckligt snabbt och går istället vidare till nästa projekt (Khan, 2009).

Viktigt att poängtera är att det interna varumärkesbyggandet, och arbetet kring det, inte är ett tillfälligt projekt eller en engångsinsats. Förankringsarbetet är en pågående process av

samordning, uppföljning och justeringar under årens gång för att säkerställa att såväl medarbetare som senare kunder upplever varumärkets värden så som företaget önskar (Falonuis, 2010).

3.4.2 Implementering och strategier för internal branding

Enligt Johnson et al. (2010) är en framgångsrik implementering av strategier beroende av hur väl komponenterna är integrerade med varandra. Vidare poängterar Johnson et al. (2010) att processen som implementeringen innebär kräver god hantering av strategiska förändringar och påpekar att dessa är beroende av chefers insatser och hur väl de hanterar förändringsprocesser. De menar på att implementeringen av strategier inom ett visst område kan betyda att dagsrutiner måste ändras samt att kulturella aspekter av organisationen kan påverkas (Johnson et al, 2010).

Enligt Punjaisri och Wilson (2007) spelar ett företags interna marknadsföring en stor roll vid implementering av strategier berörande internal branding. Trots att intern marknadsföring är en lämplig metod för att kommunicera varumärket internt, är kommunikation inte det enda verktyg som finns för att säkerställa framgång för det interna varumärkesuppbyggandet. Machtiger (2004) påpekar att en av de vanligaste fallgroparna är att lita på den interna kommunikationen. Författaren menar på att det interna varumärkesuppbyggandet kräver en bredare integration som berör företagets marknadsföring som helhetssyn, företagsledningen samt företagets Human Resource Management.

Ännu finns det inte lika många strategier som berör implementering av internal branding som det finns definitioner och användbara begrepp. Två relevanta implementeringsstrategier för internal branding har återfunnits (Ind, 2007; Semans, 2009).

Ind (2007) diskuterar olika aspekter för att skapa och implementera en framgångsrik intern varumärkesstrategi. Författaren har utformat en implementeringsstrategi som innefattar tre steg. De tre stegen och dess aktiviteter kräver en varumärkesansvarig. En lämplig varumärkesansvarig är en person som har tillräcklig trovärdighet och auktoritet inom företaget och som har möjlighet att stödja, främja och engagera andra anställda. Det vill säga någon som har en bred organisatorisk vy (Ind, 2007). Ind (2007) poängterar att den varumärkesansvarige inte ensam ska stå för aktiviteter och implementering. För att kunna åstadkomma förändring och hantera de strategiska verktygen som berör internal branding på rätt vis, måste förtroende och uppmuntran finnas från företagets ledning.

Ind (2007) sammanfattar följande verktyg som kan hjälpa företaget med dess interna varumärkesbyggande och hjälpa dess anställda att leva varumärket:

- Det är företagsledningens uppgift att starta arbetet med internal branding och kommunicera ut innebörden av varumärket. Ind (2007) föreslår här något han kallar för “Brand book”, vars syfte är att presentera sammanhanget och värdet av varumärket. Boken är en förhoppning av att stärka varumärket och bör ses som en guide till värderingar och attityder inom företaget.
- Företaget bör upprätta en “Brand report” som ska vara ett årligt åtagande som täcker alla aspekter av märket, prestanda under året samt målen för det kommande året. Denna rapport ska således innehålla en presentation av effekterna av varumärket på organisationens kapacitet. Ind (2007) menar på att varumärket på detta vis kan hållas levande för alla anställda i organisationen.
- Ind (2007) föreslår “Brand champions” som ett verktyg för internal branding. Brand champions kan utses av exempelvis den varumärkesansvarige och bör lämpligtvis vara de anställda som starkt tror på kraften i varumärket och som är villiga att ta sig an uppdraget. Brand champions bör kunna kommunicera idén bakom varumärket för att uppmuntra och engagera övriga anställda samt ge rekommendationer.

Ytterligare förslag på strategi och verktyg för internal branding är kartläggning av varumärket genom “Brand Experience Mapping”. Det förespråkas av bland annat författaren Semans (2009) som menar på att det är nyckeln till en framgångsrik internal branding. Enligt Semans (2009) finns det flertalet fördelar med att använda en “brand experience map”. Den möjliggör förståelsen för de anställdas roll i ett företags leveransprocesser samt alla steg och flöden som är förknippade med varumärket. Kartläggningen av varumärkesupplevelser kan tillika bringa fördelar såsom identifiering av svaga länkar i servicekedjans aktiviteter samt möjlighet att belysa varumärkesaktiviteter som förstärker upplevelsen av varumärket. Semans (2009) klagör att varumärkeskartläggning vidare kan leda till tydligare gränser mellan de interna avdelningarna som i sin tur kan förbättra interna relationer och gemensamma mål.

Semans (2009) nämner även att varumärkeskartläggningen ska leda till att den anställde vidtar åtgärder som kan förbättra kundkontakter. Då studien avser att behandla mellancheferns påverkan på internal branding och finna strategiska verktyg som kan hjälpa dem i dess arbete, tas det inte hänsyn till i vidare analys.

3.4.3 Kritik mot internal branding

Guaspari (2002) höjer en kritisk röst mot internal branding och jämför ämnet med när höjning av kvalitet blev det mest prioriterade för företag. De företag som ville höja kvalitén på sina tjänster och produkter införde chefspositioner, exempelvis "Director of Quality". Det höjde inte kvalitén utan bidrog istället till att ämnet inte togs på allvar. Författaren fortsätter med att lista tre fallgropar inom internal branding där den första handlar om att de anställda måste kanalisera varumärket för att det ska fungera som ett effektivt varumärke. Guaspari ser detta som problematiskt då anställda inte kan ändra på hela sitt beteende bara för att kunna leva ett varumärke. Enligt författaren är de anställdas vanliga beteende det som summeras upp och blir ett företags varumärke, inte att företaget bestämmer ett beteende som alla ska följa. Den andra fallgropen behandlar om att den interna varumärkesuppbyggnaden ska fungera för att skapa energi i företaget. Guaspari menar att energi inte kan skapas genom internal branding eller någon annan implementering, det handlar snarare om att ta tillvara på den energi som redan finns i organisationen. Den tredje fallgropen tar upp inställningen att internal branding är något som endast HR- och kommunikationsavdelningen ska arbeta med. Guaspari håller med om att internal branding bör ingå i avdelningarna, men att isolera detta område tror författaren förstör framtida möjligheter för det interna varumärkesbyggandet. Alla avdelningar i ett företag bör således inkluderas i internal branding.

3.5 Sammanfattning av teori

Organisationsstrukturer behövs för att hålla en verksamhet välfungerande och flytande (Daft, Murphy & Willmott, 2014). Oavsett om verksamheten är vertikalt eller horisontellt styrd, påverkar strukturen såväl rekrytering som kommunikation men också den interna varumärkesuppbyggnaden. Franzéns (2004) uttalande kring mellanchefers uppgifter har tyngdpunkt på samordning i organisationen och dess ledarskap ska bidra med ett ansvarfullt och självständigt arbetssätt för de anställda. Mellanchefernas motivation och hur de väljer att leda sina anställda är viktigt för den interna varumärkesuppbyggnaden.

Det är av stor vikt att företag ger varumärket en identitet, de vill säga att alla i företaget vet vad varumärket står. Märkesidentiteten ska ses som ett taktiskt hjälpmedel och en del i differentieringsfasen för att stärka varumärket (Melin, 1999). Melin (1999) att en framgångsrik varumärkesuppbyggnad utgår från organisationen vilket medför visst krav på företags engagemang såväl internt som externt. Falonius (2010) förespråkar ett varumärkesbyggande inifrån och ut. Studien tar ett internt perspektiv på varumärkesuppbyggnad och ser till huruvida

mellanchefer påverkar dess arbete. Likt ovan nämnt har flertalet författare uttryckt sin definition på internal branding och dess innebörd. Alla påminner mer eller mindre om varandra och menar på att den interna varumärkesuppbyggnaden hjälper organisationen till att anpassa interna processer och dess företagskultur. Målet för internal branding är att alla anställda ska genomsyras av de verkliga värdet varumärket (Vallaster, 2004; de Chernatony & Segal-Horn 2001). Således blir mellanchefernas lojalitet gentemot det interna varumärket avgörande för en organisations arbete kring internal branding och valet av strategiska verktyg.

I studien har Kapferers (2008) Brand Identity Prism haft stor relevans för kartläggning av varumärkets identitet och image samt för vidare analys av internal branding. Khans (2009) kriterier om vad som utmärker ett starkt internt varumärke genom kommunikation har fungerat som grund för studiens analys. Utifrån de valda teorierna och relevant litteratur har teman för internal branding tagits fram, vilka är organisationen, varumärke samt kommunikation. Det för att skapa större förståelse för syftet och problematiseringen samt underlätta för analys och ge ett mer trovärdigt slutresultat.

4 Empiri

Kapitlet avser att presentera studiens empiri. Först ges en överskådlig bild av Företag X. Det mest relevanta och intressanta materialet kommer belysas. Djupintervjuerna har genomförts med mellanchefer samt VD på Företaget X. Materialet består av 43 sidor transkriberad text från de fem olika djupintervjuerna. Empirin avses sedan analyseras med hjälp av de valda teorierna i nästkommande kapitlet.

4.1 Företaget X

Företaget X verkar som en av de största researrangörerna i Sverige och ingår med flera andra bolag i en större koncern. Under det senaste året har en större omorganisering gjorts där bland annat produktionen flyttats utomlands samt att en ny VD tillträtt 2015. Företagets organisation har med det stått inför ett flertal förändringar i verksamheten samt varit tvungna att ta hänsyn till branschens marknadssituation där allt högre krav ställs.

Företaget X var innan omorganiseringen mycket produktstyrda och sålde efter vad som kunde produceras och vad som efterfrågades. Företagets VD berättar att om någon destination, hotell eller resa sålde bra, så producerades mer av den produkten. Sålde det däremot inte bra, stängdes det ner med mindre fokus på konsekvenserna. I tidiga år koncentrerades produkterna till att vara unika och sticka ut på marknaden, ofta i samband med någon aktivitet eller upplevelse.

4.2 Organisationen

Tidigare organisation och VD var enligt Chef A inte inriktad på varumärkesbyggande utan var endast koncentrerad på ökad försäljning, vilket också organisationen kretsade kring. Chef A upplevde att dåvarande VD hellre ville hålla en låg profil och inte ha någon "mätartävling" gentemot konkurrenterna.

Chef A och Chef C lyfter fram att det inte tidigare funnits något internt varumärkesbyggande utan att Företaget X endast har kommunicerat ut det externa varumärket till viss del. Den nytillkomna VD:n upplevs se organisationen med nya ögon och inser problematiken med avsaknaden av internal branding. VD:n menar på att en framgångsrik stark extern branding måste börja inifrån för att bli lönsam. Därför ses denna studie som en start och hjälp i det kommande interna varumärkesuppbyggandet.

Organisationen är enligt Chef B en platt organisation där alla får säga vad de tycker, komma med förslag och framföra idéer. Dock poängterar samma chef att en anställd på lägre nivå kanske inte har lika mycket att säga till om som en chef har. Samma chef fortsätter med att berätta hur denne ser på de olika avdelningarnas roll i organisationen:

“Man försöker ta tillvara på allas idéer. [...] Är det en bra idé ska den framföras. Jag gillar inte när vissa avdelningar kanske är lite att ‘vi har hand om detta, bry ni inte om det’, så det försöker jag alltid motarbeta om jag ser några sådana tendenser.” - Chef B

VD:n berättar att som nyligen tillsatt på sin tjänst fanns det oro över hur de anställda skulle reagera på en ny styrning. För att finna sin plats i organisationen var det viktigt för VD:n att se till de interna maktkamperna i Företaget X för att kunna bli insatt i vem som egentligen bestämde. Eftersom omorganisering pågår är mellancheferna ännu inte helt säkra på vad deras positioner innefattar. En av cheferna menar på att konflikter på kan uppstå på grund av detta, vilket kan leda till förvirring. Uppgifter kan komma i fel händer på grund av den höga flexibiliteten som upplevs bland mellancheferna. Samtliga mellanchefer anser trots allt att samarbetet är bra och är på väg att förbättras. En av dem är Chef D som uttalar sig enligt följande:

“Vi är ju lite färre avdelningar nu, så jag tycker nog det är lättare nu att samarbeta. [...] För 4, 5 år sedan var det nog fler mellanchefer, [...] man är rädd om sin egen avdelning [...]. Nu har vi försökt göra det lite större med större klossar vilket gör att man kan inte vara så protektionistisk. Alla måste samarbeta. Det finns alltid mycket att göra, så jag tycker nog att samarbetet går bättre.” - Chef D

Vidare kommenterar Chef C synen på samarbetet sin egen avdelning och Företaget X på följande vis: “Som en del i värdekedjan. En viktig länk, precis som alla andra. Vi är en kedja. Med funktioner som alla är beroende av varandra.” VD förklarar samarbetet enligt följande:

“[...] Förut så jobbade man mycket i fack, man jobbade mycket ‘Vi gör det här, men inte det där. Om nån säger något dåligt om mitt jobb eller om den där avdelningen [...] så säger jag också något dåligt om din avdelning’. [...] Om en i ledet av kedjan spricker så är det ingen kedja mer. Så jag tror att det blir bättre, men jag tycker inte att det är helt bra än.” - VD

Den nuvarande VD:n har ett helikopterperspektiv över organisationen och denne menar att det finns en hierarkisk uppbyggnad där det alltid finns någon som bestämmer lite mer än någon

annan. Chef A ser att en positiv förändring skett i och med byte av VD. Chef A citeras bytet av chef enligt nedan:

“[...] det är ju lite så att om du har en chef som struntar i vilket så skapar det likgiltighet hos dina underchefer. Har du en chef som brinner för något och tror på något då skapar det vidare [...] känslan måste på något sätt komma uppifrån och viljan att förändra och viljan att göra något bra måste komma uppifrån.” - Chef A

Efter byte av VD ser sig Chef A som mer som en stöttepelare för sina anställda. Chef A tror på att ett team ska ha olika kunskaper och expertis där mellanchefen inte ska kunna allt bäst, utan snarare vara en generalist för annars finns det ingen poäng att vara chef. Chef D ser sin roll som betydelsefull och lite av en *doer* som ställer upp för sina medarbetare oavsett position. Chef D ser att det är av allra största vikt att kunna hjälpa till och vara flexibel samtidigt som alla ska hålla sig till sitt område och göra det dem är bäst på. Chef D fortsätter:

“Jag tror jag är rätt så dålig på att se vad jag har för inflytande på de andra, men jag tror att jag är... Jag tror nog att man lyssnar på mig. [...] Nej, är det något så kommer de och frågar och behöver jag något så frågar jag dem.”
- Chef D

Genomgående ser mellancheferna sin position som trygg där arbetsuppgifterna kompletterar varandra. Flera av dem påpekar att omorganiseringen bara kan förbättra verksamheten och samarbetet mellan dem. “Det kommer nog bli ganska klart när vi blir 100 % varma.”, säger Chef D. Vidare påpekar Chef A att “Samarbetet mellan avdelningarna just nu är bra. Och det kommer bli ännu bättre när vi flyttar. Vi ska flytta om ett halvår. Det sitter mycket i väggarna”.

Enligt Chef A har Företaget X inte varit särskilt utbildningsintensivt förrän den nya VD:n fick tillträde. Denne chef har nu fått möjlighet till utbildning och har bland annat studerat ämnen som ska vara användbara för dennes arbetsområde.

Vidare har två av fyra mellanchefer fått möjlighet till utbildning inom ledarskap. En har även fått möjlighet till utbildning inom ett, för denne och företaget, nytt område. En annan har inte alls fått möjlighet till utbildning och ser inte heller någon relevans i detta. En av cheferna har intresserat sig för ledarskapsutbildningar men har ännu inte fått möjlighet till det. VD:n belyser att utbildning inom ledarskap är viktigt för att få ut det bästa av sina anställda så att de leder företaget i rätt riktning.

Samtliga mellanchefer ser att det råder en positiv företagskultur där det är viktigt att en anställd passar in för att trivas. En återkommande egenskap för en typisk anställd hos Företaget X är att denna skall besitta flexibilitet. Trots att mellancheferna har varit anställda olika länge i verksamheten är bilden relativt lik.

“Flexibel är väl det första jag tänker på [...] Man kommer liksom inte in och jobbar på Företaget X och gör samma sak i alla år. [...] Också att man faktiskt kan göra det så att om någon säger att ‘Nu får du göra det här’ så kan man det.” - Chef D

Chef B menar på att flexibiliteten kommer sig av att de anställda tycker om utmaningar och inte räds att en dag är olik den andra. Chef A kompletterar bilden genom att beskriva de anställda som positiva med en viss mental inställning.

“Många har ju jobbat utomlands [...] så man är väl lite free-spirit och lite äventyrs... och inte inne i jättemycket fasta rutiner utan är ganska flexibel i sitt sätt att vara. [...] Man umgås en hel del privat, socialt, så jag tror att dem är lite mer sociala än på ett annat företag.” - Chef B

“Det kräver människor som klarar mycket arbetsbörda men som ändå har förmågan att vara positiv och vilja att förändra. [...] Vi vet att vi får in folk som har en viss mental inställning och en vilja av att lösa problem men ändå någonstans här inne (Tar sig på hjärtat) är positiva och glada. [...] När vi träffas i gänget, då är ju folk rätt så prestigelösa skulle jag vilja säga fast man kanske har rykt ihop.” - Chef A

Vidare förstärker samtalet med VD mellanchefernas gemensamma bild av en anställd genom att även ta upp lojaliteten som anställda känner mot Företaget X.

“Superlojal, mycket lojal mot bolaget. [...] Ingen som ger upp, någon som tänker ‘Nya tag imorgon’ och så menar dem det faktiskt. En bra kollega som umgås bra med varandra. Det finns plats för att vara superprofessionella och allvarliga, men också för att ha en rolig kväll ute på Paddy’s.” - VD

Mellancheferna pekar på att mycket av den rekrytering som gjorts och fortfarande görs leder till att många har vuxit i företaget. Enligt Chef A har det också varit de som gjort att gemenskapen är hög och att det har varit den interna varumärkesbyggnaden som funnits. De anställda har roligt tillsammans och alltid ställt upp och hjälpt varandra. Jargongen för Företaget X beskrivs från Chef C med följande citat. “Ja, men den är väldigt positiv. Alla är väldigt service-minded och vill ställa upp och hjälpa varandra.” Chef D säger “Vi säger ju gärna att vi är positiva. Det har nog

alltid varit så, vi intalar i alla fall oss själva att vi har roligt på jobbet” och Chef B fortsätter med “Vi har en väldigt lättsam och härlig jargong oss emellan”.

“Det finns mycket glädje. Och det är ju periodvis tuffa tider och mycket jobb. Sen är det ju inte alla som alltid är nöjda men det behöver ju inte vara Företaget X fel för att det inte funkar mellan en anställd och Företaget X.”

- Chef A

Kring affärsidé, vision och målsättningar råder det en blandad syn. För chef A och D finns det ett gemensamt värde i att Företaget X ska skapa *value for money*, men båda påpekar att detta kommer sig av hur det varit tidigare och inte nödvändigtvis för hur det är nu. Chef D kommenterar “De har ju varit value for money, som ett, ja vad ska man säga som ett mål och som ett slagord”.

Chef B ser att omorganisationen medfört mycket arbete och menar att det finns viktigare saker att fokusera på just nu. “Ja vad våran slogan är det kommer jag inte ihåg, men det är väl att man ska få ‘valuta för sina pengar’”.

Chef A har vid tidigare ledning velat förtydliga och införa en arbetsplan för att alla på företaget ska kunna ta del av och se målsättningarna på samma vis. Denne kommenterar vidare enligt följande: “Affärsidén är ju att erbjuda prisvärda resor till... Jag kan det inte ordagrant om jag ska vara helt ärlig. Visionen står väl ingenstans, vi har väl ingen vision nedskrivet på papper...”.

Chef A berättar också att den tidigare VD:n inte hade något intresse av att utveckla varumärkesbyggande och såg inte någon relevans i användning av det. Under den här tiden var det snarare personalen som blev varumärkesbyggare grundat på gemenskapen som alltid varit stark.

Den nuvarande VD:n bekräftar att affärsidé, vision och målsättningar i dagsläget är aningen diffust. “Jag har tänkt mycket på det och jag håller på att definiera vad det är, för det har inte funnits någonstans och står ingenstans”.

Chef C poängterar att affärsidé, vision och målsättningar inte är något som har kommunicerats ut internt. Samma chef har tidigare läst på om företagets affärsidé, vision och målsättningar men kan vid intervjutillfället inte redogöra för dessa.

4.3 Varumärket

Kärnvärdena som mellancheferna förknippar med Företaget X är mycket lika. Kvalitet, service, upplevelser, unikhet, gemenskap och trygghet är centrala värden som de ser. Chef A säger att "Kvalité, gemenskap, service. Så skulle jag vilja säga kärlek, med det är kanske fel ord, men... men kärlek på sätt och vis till att jag tänker till resor och upplevelser. Säg upplevelser då". Chef C kommenterar liknande "Kvalité... Upplevelser..." likaså Chef D "Kvalitet". VD stärker de övrigas bild med följande uttalande "det är väl att vi måste ge den här extra servicen, vi måste ge tryggheten och så måste vi skapa något unikt." Följande citat från Chef B påvisar även detta.

"Vi är unika, vi är de små som ger det personliga som verkligen kämpar för att ha kvar alla våra guider. Det ska vara en trygghet för våra resenärer att åka med Företaget X för att vi finns på plats. Vi väldigt personliga med personlig service och det är det som vi vill att varumärket ska stå för." - Chef B

Chef D berättar att denne innan sin anställning på Företaget X såg upp till dem. Bilden för Chef D har inte förändrats utan har snarare förstärkts. Chef C hade ingen tidigare uppfattning kring Företaget X men har nu en stark uppfattning av företagets kärnvärden. VD:n som är relativt ny hade en liknande bild av Företaget X som Chef D. VD:n associerade Företaget X med fina hotell och fantastiska rundresor.

Skillnaden mellan det interna och externa varumärket är diffust och svårt att särskilja och mellanchefernas uppfattning skiljer sig nämnvärt åt. Dock återfinns en vilja hos flertalet att de ska korrelera med varandra. Chef C påtalar: "Jag ser inte det interna varumärket särskilt väl faktiskt. Man bygger inte det internt. Man jobbar ganska mycket med personalen och trivsel... Men inte med varumärket som så". Följande citat påvisar även uppfattningen om Företagets X varumärke och det interna varumärkesbyggandet:

"Företaget X har aldrig jobbat med att bygga varumärke. Faktiskt varken internt eller externt skulle jag vilja säga. Det interna byggandet om man ska se något är väl gemenskapen vilket ju i och för sig är en viktig byggsten tror jag för att få en tillhörighet till ett visst varumärke."

- Chef A

"Ja men man vill ju att interna och externa ska stämma överens, att Företaget X ska vara en pålitlig partner så att man ska kunna lita på vad vi säger och vad vi levererar, och det tror jag att vi generellt har varit." - Chef D

Chef B, Chef C samt VD påvisar den höga återkommande frekvensen av återköpskunder. Vidare har flertalet mellanchefer samma uppfattning hur de tror att dess kunder ser på Företaget X varumärke. Chef D säger att ”De som bryr sig... De har nog den uppfattningen om att ‘Ah men åk med Företaget X så vet man vad man får - de har de här bra hotellen’”. Chef B har ett liknande svar: “Kunder väljer oss för trygghet, för att de har åkt med oss innan. Vi har väldigt mycket rundresor som är väldigt socialt”. Chef A svar följer samma linje “Jag vet att kunderna ser oss som en pålitlig arrangör”. Vidare säger Chef C följande:

“På varumärket vet jag faktiskt inte... Men vi har [...] väldigt hög återkommande frekvens på kunderna. På återköpskunder som kommer tillbaka år efter år och reser med oss till olika destinationer. Varumärket står nog för en trygghet, en stadga, en bra leverans. Du vet vad du får.” - Chef C

Mellanchefernas uttalanden förstärks genom VD:ns bild att kunderna värderar företaget väldigt högt, upp till dubbelt så högt som deras konkurrenter, vilket har visats i undersökningar. Chef A berättar att kunderna uppskattar Företaget X utbud då de erbjuder exklusiva hotell till bättre priser. Det är något som Chef A tror kunderna känner av då konkurrenterna framförallt erbjuder, enligt Chef A, sämre hotell.

Hur varumärket skiljer sig gentemot konkurrenternas har mellancheferna dock delade meningar om. Chef A kommenterar att “Vårt varumärke skiljer sig rätt markant från konkurrenterna så till vida att vi inte riktar oss till barnfamiljerna som den stora massan”.

Chef A menar att kunderna märker skillnad gentemot konkurrenterna genom att Företaget X erbjuder bättre service och kunnigare guider. En av cheferna har inte analyserat hur Företaget X skiljer sig gentemot konkurrenternas varumärken. En annan av cheferna nämner att denne inte ser någon kvalitetskillnad på produkterna och har ingen fortsatt uppfattning om varumärket. Chef B en annan åsikt om varumärket.

“Vi är större och har mer personlig kontakt och mer guider ute. [...] Och mitt mål är att ‘Varför uppfinna hjulet om det redan finns?’. Så gör de bra saker, absolut då kan vi ju kopiera dem.” - Chef B

Mellancheferna ombads vidare att beskriva Företaget X som en person. Förklaringarna från samtliga följer nedan:

“Jag känner direkt att det är en guide [...] som är 24-25 år, nyfiken på livet men samtidigt lugn och stabil. Som tycker om att göra olika saker och hitta på spontana saker. [...] Vi är väldigt spontana. Det är inte långa processer innan vi tar ett beslut utan det är ganska få personer som...” - Chef B

“Jag skulle beskriva den som en man eller kvinna [...] som vill ha nån form av innehåll, mervärde, på sin semester. [...] Jag tror att våra kunder rent utseendemässigt ser ut som vilken man eller kvinna som helst i 50+ åldern.”
- Chef A

“Om jag skulle beskriva det så skulle jag ju vilja säga att man associerar det som en pålitlig person som liksom kommer när man bestämt. Som inte inte dyker om när man bestämt... som gör att man har roligt när man träffas.”
- Chef D

“Ett medelålders, solbränt par som sitter i varsin solstol på Mallorca. Det är det jag ser framför mig. [...] Barnen är utflugna och så sitter dom där nere och läser en bok och har en drink bredvid sig...” - Chef C

“Typen som är ungdomlig men som inte uppför sig som en ungdom. Personlig. När man träffar en sådan människa som är genuint är intresserad av folk och som jobbar i ett serviceföretag, för att de har det här serviceattityden, de ger gärna någonting men behöver inte få någonting.” - VD

4.4 Kommunikationen

Hur kommunikationen och informationsflödet fungerar upplevs olika mellan cheferna. Återkommande för flertalet är dock att den behöver bli bättre. Mycket av informationen som kommer ifrån olika avdelningar sker via mail där flertalet upplever att det är “mailbombning” som försiggår. Chef C säger såhär om kommunikationen i stort: “Rätt så vattentäta skott. Lite bristfällig kommunikation. Det är ju kommunikation som uteblir. Information som uteblir helt enkelt. Alltså det kommer på andra omvägar...”.

En av cheferna berättar även att viktig information ibland kan utebli helt och istället komma från andra källor i organisationen än top management. Denne påpekar att det har hänt att information om ett nytt resmål kommit väldigt sent. Detta var något som försvårade viktiga förberedelser då det vanligtvis sker planering lång tid i förväg innan ett nytt resmål ska gå att boka.

Chef D upplever att det råder en viss osäkerhet över vem som ska göra vad. Det kan vara en bidragande faktor till att kommunikationen upplevs som ineffektiv och kommenterar med “Jag tror vi är rätt dåliga på intern kommunikation allmänt”.

Angående om information kommuniceras till samtliga mellanchefer samtidigt svarar Chef D enligt följande: “Det är inte alltid så. (Skratt) Nej men jag är väl inte den som klagat för jag får ofta info rätt snabbt. Men jag inser ju att flödet kanske inte alltid är det rätta”.

Chef A upplever att det under förgående ledning var mindre viktigt att kommunicera ut all information till alla. Det fanns en mentalitet att information skulle hållas hemlig mellan avdelningarna där exempelvis vissa anställda inte skulle få information om allt som skedde internt. Samma chef kommenterar att även den externa kommunikationen kring varumärkesbyggande inte prioriterades och var bristfällig.

Mellancheferna som varit på Företaget X under en längre tid uppfattar att informationsflödet är under förbättring tack vare den nuvarande VD:n. Förbättringsåtgärder som att ett intranät är under uppbyggnad verkar ge cheferna hopp om att informationsflödet ska underlättas för samtliga anställda. Dock menar VD:n att viss information också kan förvirra, vilket leder till att alla mellanchefer inte bör vara delaktiga. VD:n anser att vissa chefer inte har användning informationen till sin avdelning och därför kan information inte nå samtliga chefer.

VD:n poängterar att Företaget X är en lyssnande organisation där alla får uttrycka sin mening. Trots att det eftersträvas en god kommunikation där samtliga anställda ska vara välkomna att säga sin åsikt kan detta ibland utebli. VD:n nämner vidare att dennes roll är att peka på vilken riktning organisationen ska ta. Det betyder att VD:n ska påvisa varför mellancheferna eller övriga anställda ska göra på ett visst sätt, även om alla inte alltid samtycker. VD:n kommenterar organisationen och bestämmande på följande sätt:

“Man kan inte heller bli helt överens med alla människor om allting alltid för då skulle man inte ha en hierarki, då skulle man bara ha en anarki där alla bestämmer. [...] Därför måste man ha hierarkier vilket betyder att någon bestämmer över någon även om de kanske inte tycker helt samma.” - VD

Denne nämner senare att olika chefer har arbetat olika länge i företaget och har för vana att arbeta på olika sätt. Vid frågan om hur de samarbetar och kommunicerar med varandra menar VD:n att det finns potential till förbättring och att de ännu inte nått sitt slutmål. Samtidigt vill denne inte ha helt identiska mellanchefer som alltid är överens.

Alla mellanchefer inklusive VD är överens om att vid en nyanställning så måste denne passa in i företagskulturen. Samtliga beskriver företagskulturen med ord som positivitet och servicekänsla. Även jargongen på Företaget X stämmer överens med kulturen och det är viktigt med gemenskap hos de anställda. Bland annat beskriver Chef C kulturen som mer påtaglig än många andra stället då Företaget X verkar inom servicebranschen. Det gäller att kunna vara öppen och social för att passa in i kulturen. Samtliga chefer tycker att gemenskapen är viktig och att en person som anställs till företaget måste vara flexibel. Jargongen är enligt VD:n som nedan.

“Det är många roller som har varit helt fast och folk som har vuxit upp i bolaget och jargongen är lite speciell mellan dem och någon som kan lever som på alla andra arbetsplatser och relationen mellan människor, någon som kan överleva att man säger något fult och folk bara skrattar.” - VD

Angående frågan om hur de delges ny information svarar samtliga att mail är det mest vedertagna på Företaget X. Dock belyser samtliga att all information inte alltid angår samtliga i ledningsgruppen utan kan därför förbises av vissa. Information som är av känsligare karaktär eller angår samtliga på företaget kommer också även den ut på mail alternativt sker ett möte med de berörda. Både Chef D, Chef C och VD tog upp att ett intranät ska utvecklas vilket kommer att underlätta den interna kommunikationen då alla kan ha tillgång till samma material som är av intresse för organisationens verksamhet.

5 Analys

Empirin från föregående kapitel gav en god insikt för hur respondenterna i nuläget upplever Företaget X. I kommande analys kopplas empirin till teorin genom de tre utformade temana organisation, varumärke och kommunikation. Härigenom framkommer varje temas betydelse för mellanchefernas påverkan på internal branding.

5.1 Organisationens betydelse för internal branding

Enligt Chef B är organisationsstrukturen platt. Uttalandet kan kopplas till den horisontella strukturen som kännetecknas av delade arbetsuppgifter med få ansvarsområden (Daft, Murphy & Willmott, 2014). Samma chef nämner senare att en anställd inte har lika mycket att säga till om som en chef, något som snarare kan kopplas till den vertikala strukturen som har en tydlig hierarki. Chef D påvisar att samarbetet mellan avdelningarna har underlättats nu när mellancheferna är färre. Därmed förstärks resonemanget om att Företaget X har en tydlig hierarki, då det är ett av karaktärsdragen för vertikal styrning (Daft, Murphy & Willmott, 2014). Chef B uttalar sig även om att när tendenser till slutna avdelningar upplevs försöker denne motarbeta detta beteende, då denne anser att alla måste vara delaktiga i diverse arbetsuppgifter. Det kan ses som en motsättning till att Chef A, Chef D och VD upplever att Företaget X inte längre ska vara så ombytliga i sina arbetssätt. Då målet från top management är att avdelningarna ska gå från att arbeta som generalister till att istället jobba som specialister kan denna syn på organisationsstrukturen ses som splittrad. Daft, Murphy och Willmott (2014) bekräftar det och poängterar att kontroll och vetskap kring ovanstående måste finnas i en organisation.

Organisationen är likt tidigare nämnt under förändring, vilket gör att det blir av ännu större vikt för mellancheferna att samarbeta och bygga upp en struktur som alla kan arbeta enhetligt efter. Företagets VD som är ny för organisationen ser att hierarki är mycket viktigt och att menar att det alltid måste finnas någon som bestämmer mer än någon annan. Utan det blir det anarki vilket inte anses gynna samarbetet. Om VD:ns uppfattning av organisationsstrukturen ställs emot Chef B och Chef D:s, återfinns tydliga skillnader när det gäller betydelsen av hierarki. Chef B verkar ha en positiv syn på den horisontella organisationen medan VD:n och Chef D har en positiv syn på en mer strukturerad, hierarkisk organisation. Trots den positiva synen på hierarki har Chef D svårt att se på vilket sätt denne har för inflytande på andra men tror samtidigt att denne är någon som medarbetare lyssnar på. Det tillsammans med Chef A:s uttalande om sitt inflytande om att

vara en stötspelare kan sägas utifrån Kapferers (2008) prisma vara en auktoritär medvetenhet när det gäller självbilden.

VD:n kommenterar ytterligare samarbetet och berättar att avdelningarna tidigare jobbade i fack där de gärna försvarade sina egna insatser. Det framkom att mellancheferna många gånger tidigare inte tog kritik på rätt sätt utan intog en försvarsställning. Enligt Daft, Murphy och Willmott (2014) är det ett stort problem då organisationen inte ses som enhetlig. Författarna anser att det är av allra största vikt att ledningsgruppen sätter mål, strategier och klargör arbetssätt tillsammans och inte var och en för sig då organisationen annars kan bli splittrad. Chef A menar att viljan av att förändra något måste komma uppifrån då det annars skapas en likgiltighet hos undercheferna. Det kan i sin tur påverka företagsklimatet på ett negativt sätt då ledningen får anses vara oenig utan gemensamma målsättningar. VD:n påpekar att mellancheferna har arbetat olika länge i företaget och har olika bakgrund vilket bidrar att de är vana att arbeta olika. Det kan påverka internal branding negativt då cheferna kan skapa egna mål och inte arbeta i samma riktning som resterande mellanchefer (Daft, Murphy & Willmott, 2014). Det kan således vara problematiskt och påverka dess benägenhet till förändring.

Omstruktureringen i företaget har bidragit till radikala förändringar för Företaget X, vilket tydliggjort att den nya VD:n besitter en typ av makt gentemot mellancheferna som även får anses vara legitim. VD:n upplevde vid tillträde att det fanns interna maktkamper vilket innebar att vissa mellanchefer tidigare hade mer att säga till om än andra trots att det inte var uttalat. Makten kan också enligt teorin om organisationsstrukturer förväxlas med auktoritet (Hatch, 2002). Då makt snarare är något som upplevs i relationer och auktoritet är mer allmänt vedertaget att någon annan har mer inflytande. Auktoritet uppstår enligt Hatch (2002) då utvecklandet av normer och förväntningar gör maktutövningen både accepterad och förväntad. Chef A berättar att denne agerar rakt och ärligt men är i dagsläget mer laid-back och fungerar som en generalist, därmed får andra anställda vara mer framträdande än tidigare. Samma chef belyser även att bytet av VD har förändrat dennes sätt och behov att uttrycka sin auktoritet. Den här chefen anser att drivet att vilja förändra något och sprida engagemang måste komma uppifrån vilket numera påverkats positivt. Chef D är inte helt medveten om sin auktoritet och makt men menar på att denne ofta får information från top management först. Det kan resultera i att denne i samspråk med de teoretiska aspekterna angående auktoriteter och makthavande kanske har en högre maktposition än vad denne tror. Ind (2007) påvisar betydelsen av mentorskap för internal branding som en långgående process. Risken finns att de anställdas förtroende och engagemang förloras längs vägen då de inte

görs medvetna om alla beslut. Motsatsen kan också förekomma, då kan de anställda se det som positivt och bidrar då med ny kraft och engagemang. Dock krävs det att företagets kärnvärden och normer är väl uttalade och att ledningsgruppen kommunicerar ut värdet av förändringarna (Ind, 2007).

Daft, Murphy och Willmott (2014) förespråkar att organisationer bör ha en "Strategic Role of Change" där eventuella hot och möjligheter kan behandlas på bästa sätt för att förebygga problem samt frambringa konkurrensfördelar. För Företaget X visar meningsskiljaktigheterna på flertalet organisationsfrågor att en strukturerad plan för förändringars påverkan inte verkar finnas. Det verkar finnas olika syn på företagets vision. Dock verkar samarbetet fungera bättre än tidigare. De chefer som varit längre på företaget ser nu att samarbetet blivit bättre efter den nya VD:n. Chef C beskriver mellancheferna och dess olika avdelningar som en kedja och upplever att alla måste dra sitt strå till stacken för att verksamheten skall fungera. Chef A tror att samarbetet kommer bli ännu bättre när de ska flytta till ett annat kontor då gamla beteende, normer och värderingar upplevs finnas kvar som tidigare rådit innan omstruktureringen. Mellancheferna verkar trygga över hur andra och de själva ser på respektive avdelning. Utifrån Kapferers (2008) prisma kan en tolkning göras av att självbilden är säker och att samarbetet fungerar bättre än vid tidigare styre. Dock råder viss förvirring över organisationsstrukturen vilket är något som kan påverka självbilden.

I och med den nyligen tillsatta VD:n har företaget högre utbildningsfokus än tidigare. Två av fyra mellanchefer har fått utbildning inom ledarskap och ytterligare en kommer att få. En av dem ser inte någon relevans i mer utbildning och har inte heller erbjudits någon. Chef A poängterar dock att Företaget X inte lagt något fokus på det och inte heller varit särskilt utbildningsintensivt. Det motsätter Falonius (2010) resonemang där författaren anser att chefer ska hjälpa företags interna förankringsarbete, då han menar att ledarskapet ska fungera som en förebild. Brist på utbildning och kunskap är en motsats till detta. Grunden till det här kan vara att flesta inom företaget är internt rekryterade. En typisk anställd i verksamheten är i allas ögon flexibel och serviceminded.

Mellancheferna ser att de anställda har roligt tillsammans och att det finns en positiv jargong med mycket glädje. Chef A påtalar även om man kanske tidigare rykt ihop så finns det en positiv atmosfär. Då mellancheferna har en gemensam bild på jargongen i företaget kan de påverka organisationens verksamhet positivt, då ledningsgruppen är ansvarig för hur organisationens sköts, drivs och påverkar övriga anställda, enligt Franzén (2010).

Mellanchefernas syn på en typisk anställd och dess jargong visar på en företagskultur som uppmanar till att alltid se till kundens behov och förväntningar. Att kunna vara flexibel, reagera snabbt på oförutsedda händelser samt positivitet får anses vara ett kännetecken för Företaget X, då samtliga respondenter menar på detta. Uttalandena sammanfattar Företagets X kultur som återfinns i Kapferes (2008) prisma.

VD påpekar att mellancheferna i Företaget X ska gå mot att vara mer specialister och inte generalister. Det beskrivs av Daft, Murphy och Willmott (2014) som en Bureaucratic Culture där alla har specifika uppgifter. Vissa mellanchefer har inte samma bild av flexibilitet när de beskriver en typisk anställd. Vidare beskriver en av cheferna att dess roll är att fungera som en generalist, vilket motsätter VD:ns önskan att gå från generalist till specialist. Chefs A generella syn kan vidare kopplas till Adaptive Culture som kännetecknas av att vara anpassningsbar. Ytterligare kommentarer från VD:n och cheferna av en typisk anställd visar dock på att organisationen verkar vilja tillhöra en Clan Culture. Den här typen av kultur har stort fokus på de anställdas deltagande och engagemang och ser till deras behov och på vilket sätt de bäst kan prestera. Resonemanget styrks genom VD:ns uttalande om att de anställda är väldigt lojala mot företaget. Majoriteten av mellancheferna har vuxit upp med företaget och känner därför en samhörighet och glädje till företaget, något som också kan kopplas till Clan Culture. Det bör finnas vetskap om ifall tendenser av olika kulturer finns då organisationen annars blir splittrad (Daft, Murphy & Willmott, 2014). Då Företaget X verkar ha inslag av både Bureautric, Adaptive och Clan Culture bör ledningen bli medvetna om det.

Vision, affärsidé och målsättningar är enligt all litteratur som använts grundläggande för en väl fungerande organisation. Utan riktlinjer finns det risk för förvirring bland anställda då olika avdelningar kan ha olika målsättningar (Daft, Murphy och Willmott, 2014). Vidare menar Melin (1999) att ett framgångsrikt varumärkesarbete kan ses som obefintligt utan kärnvärden vilka tar sin grund ur vision, affärsidé och målsättningar. Melin anser också att detta bygger hela processen för att stärka tillväxt, konkurrenskraft och lönsamhet. Franzén (2004) ser att det är upp till mellancheferna och VD att sätta dessa mål tillsammans för att kunna arbeta väl tillsammans och ge samma direktiv till sina anställda. Falonius (2010) menar att vision och affärsidé bör vara tydligt och klart utformat för att se vart företaget står idag och därmed kunna tydliggöra det interna varumärket. Det innebär också att företaget kan se vart på marknaden de är i förhållande till konkurrenter och agera därefter. Ingen av samtliga intervjuade kunde klargöra för Företagets

X affärsidé, vision eller målsättningar. Chef A, Chef D samt VD uttalar sig om att det inte är något som finns nedskrivet i dagsläget. Chef C har tidigare läst det någonstans men kunde inte vid intervjutillfället redogöra för dessa. Chef B verkar inte tycka att det är betydelsefullt då omstruktureringen har medfört viktigare saker. Chef B:s uppfattning kan ses som motsägelsefull då Falonius (2010) poängterar de dagliga processerna såsom målsättningar är av stor vikt vid förändring eftersom det ska gå hand i hand med det interna varumärkesarbetet.

Flera av cheferna antyder att kommunikationen ofta brister. Franzén (2010) påpekar att kommunikationen måste fungera från mellancheferna till de övriga anställda. Franzén (2010) tar även upp viktiga beståndsdelar i mellanchefernas arbete nämligen att kvalitet, tydlighet och öppenhet är viktigt. Utan beståndsdelar likt ovan nämnt, kan det skapas luckor i organisationen där dubbelarbete och interna konflikter kan bli en konsekvens. Detta analyseras vidare i kommunikationsdelen.

5.2 Varumärkets betydelse för internal branding

Företagets X externa varumärke och dess kärnvärden beskrivs av samtliga chefer på liknande vis, exempelvis god service och upplevelser. Det kärnvärde som cheferna har top-of-mind till varumärket är kvalitet. Enligt Melin (1999) är det viktigt att varumärkets kärnvärden ger ett mervärde vilket kan vara både emotionellt och funktionellt. Varumärken är enligt honom också ofta ett företags viktigaste tillgång.

Drivkrafter bakom företagsledningens önskan att göra ett genomgripande varumärkesarbete internt beror oftast på stora förändringar av diverse slag. Förändringarna kan vara eller bero på en omorganisation, sammanslagning eller förvärv av annat företag, ny företagsledning eller förändring av verksamheten eller marknadssituationen (Falonius, 2010). Då Företaget X genomgår en förändring som till viss del beror på nytt ledarskap samt omorganisation, är internt varumärkesbyggande av stor vikt.

Respondenterna har övervägande svårt att se skillnaden det interna och externa varumärkesbyggandet. Chef B upplever det som samma medan Chef D:s förhoppning är att det ska stämma överens men menar på att det inte gör det. Kunskapen kring varumärkesbyggandets kraft är bristfällig från mellancheferna och Chef A bekräftar förvirringen kring begreppen. Denne tar upp att Företaget X inte haft traditionen av att arbeta med varumärkesbyggande, varken internt eller externt. Enligt Chef A ansåg förgående VD att Företaget X inte skulle prioritera arbete kring

det. Som ovan nämnt menar Melin (1999) på att framgångsrik varumärkesuppbyggnad tar sin utgångspunkt i den egna organisationen och kräver såväl ett internt som ett externt perspektiv. Det leder till en kärnkompetens som lägger grunden för all varumärkesuppbyggnad. Melin (1999) menar att företagets ledning bör vara väl medvetna om företagets identitet vilken grundas i det interna och externa varumärkesbyggandet och vad företagets varumärke representerar. Heskett (1987) kompletterar Melin (1999) genom att förklara internal branding som ett effektivt internt arbete med fokus på varumärkesbyggande. Det poängteras vikten av värdets säkerställande för en konsekvent bild av varumärket hos personalen. I nuläget kan det inte en konsekvent intern bild av varumärket hos mellancheferna återfinnas i empirin.

Om cheferna ser varumärket utifrån kundernas perspektiv är alla överens om att kunderna har en positiv bild. Chef A säger att denne vet att kunderna ser Företaget X som en pålitlig arrangör. Det styrks av Chef C:s uttalande om att en kund vet vad den får, samt att Företaget X har många återköpskunder. I övrigt har Chef C svårt att uttala sig om hur kunderna ser på varumärket. Även Chef B, Chef D och VD tar upp återköpskunder som en betydelsefull faktor till kundernas positiva bild. Trygghet är något som Chef B tar upp och tror att många kunder som rest med Företaget X innan fått en positiv bild som bidrar till en trygg känsla. Åter igen ses varumärket som positivt, oavsett vilket perspektiv som tas. Det kan knytas till Kapferers (2008) prisma till sin helhet och därmed ges kärnidentitet.

Dock upplever Chef C, som rest med flertalet researrangörer, ingen kvalitetsskillnad mellan Företaget X och andra arrangörer av samma typ. Chef A och Chef B ser en tydlig skillnad gentemot konkurrenterna då de upplever att företaget har bättre och mer serviceinriktade reseledare med högre kunskap. Chef A nämner även att Företaget X arbetar med högre kvalitet för mindre pris på sina produkter. Samma chef menar också att barnfamiljer inte är målgruppen vilket skiljer dem från konkurrenterna. Chef B menar att de är så pass små i jämförelse med konkurrenterna att de kan kopiera deras idéer om de är bra och ser inget fel med det. Chef B ser konkurrenterna som en måttstock vilket Chef A snarare bortser ifrån och ser att den innehavda positionen är så pass annorlunda att de kan med enkla medel differentiera sig. Två av fyra mellanchefer kan nämna konkurrensfördelar kring varumärket. Enligt Melin (1999) är det viktigt att alla har samma bild av varumärkets konkurrensfördelar, annars finns risk för hänsynslöst och ogrundat beslutsfattande berörande marknadsföringsfrågor.

Enligt Aaker (2009) och Kapferer (2008) har varumärken en personlighet och kan kategoriseras in i en särskild typ av grupp. De menar att konsumenten ofta väljer varumärken efter hur de väljer sina vänner. Genom att förmänskliga varumärket kan en förenkling ske för företagets positionering. Respondenterna gav en liknande bild av personifieringen. Gemensamt för Chef D, Chef B och VD:s personifiering var att varumärket representerar en pålitlig och trygg person. Den som skilde sig i svaret var Chef C som såg att det var ett gammalt solbränt par med utflugna barn. Likt Aaker (2009) anser Melin (1999) att en av de viktigaste faktorerna är att analysera namnval och personlighet då de ger en övergripande bild i stort. Den övergripande målsättningen bör vara att finna samt utveckla en kärnidentitet. Det är viktigt att ledningsgruppen har en gemensam bild av personligheten för att kunna bygga upp en god identitet för varumärket. Märkesidentiteten är en del i differentieringsfasen vars karaktäristika är det som gör innebörden unik (Melin, 1999). Varumärkespersonligheten kan belysas och tydliggöras genom den övergripande modellen av Kapferer (2008). Bortsett från Chef C:s tolkning så är de resterande mellanchefernas bild av varumärkespersonligheten liknande i form av egenskaperna pålitlighet och trygghet.

Melin (1999) beskriver att företaget måste ha en god uppfattning om anställdas tolkning av varumärket för att vidare kunna styra varumärkets image i rätt riktning och överensstämna med varumärkets identitet. Därav spelar såväl lojalitet, identitet och image stor roll. Tolkningen av varumärket kan således inte uppstå för att någon bestämmer hur det ska vara utan bör ses över från samtliga anställdas perspektiv för att kunna "leva varumärket". Först efter en lyckad internal branding kan en extern branding fungera. Tidigare nämnda personifiering av företagets varumärke kan kopplas till företagets identitet och önskade image samt Kapferer (2008) prisma och självbilden. Då tre av fyra mellanchefer har en liknande bild av vad som gör varumärket unikt kan detta ses som en konkurrensfördel enligt Melin (1999). Enligt Wallström et al. (2008) måste företagsledningen vara överens om hur varumärkets identitet ska uppfattas innan det kan kommuniceras ut internt såväl som i senare skede externt.

Kahn (2009) lyfter fram att ett starkt internt varumärke har en tydlig koppling till företagets image som ska vara lätt att identifiera. Utifrån mellanchefernas svar återfinns ingen klar sammankoppling mellan dessa.

5.3 Kommunikationens roll för internal branding

Kommunikationen i Företaget X upplevs olika av mellancheferna och kan ibland ses som bristfällig. Khan (2009) beskriver karaktärsdrag för starka interna varumärken och menar att arbetet med internal branding ska överbrygga gap mellan organisationens avdelningar. Det för att de anställda ska få ett enhetligt budskap men också att mellancheferna ska kunna arbeta mot samma mål. Chef C menar att kommunikationen överlag är "vattentät" men att kommunikation samtidigt kan utebli. Det tas under intervjuerna upp att information har kommit från andra källor än vad det borde, bland annat då ett nytt resmål infördes utan att alla delar av huvudkontoret fick information om det. Även Chef D intygar att det ibland finns en osäkerhet över vem som ska göra vad. Denne poängterar att kommunikationen är grunden till problemet. Med detta som grund har ett av Kahns kriterier inte infriats då kommunikationen inte överbryggat alla avdelningarna. En av cheferna menar även att information inte alltid kommuniceras samtidigt till alla mellanchefer. Flertalet chefer poängterar dock att informationen inte alltid är avsedd att nå ut till alla. Mellancheferna medger att informationsflödet och kommunikationen är under förbättring tack vare den nya VD:n. Därmed har vikten av intern och extern kommunikation redan börjat prioriteras. Det kan möjliggöra att kommunikationskanalerna reflekteras till det framtida externa varumärket (Khan, 2009).

VD:n påtalar flera gånger vikten av hierarki. Denne menar på att man inte alltid kan vara överens med alla människor utan att det krävs någon form av styrning. VD:s roll är enligt denne själv att det är dennes roll att peka på organisationens riktning på det stora hela. Likt nämnt i avsnitt 5.1 spelar hierarki en stor roll även för kommunikation då det i sin tur påverkar internal branding (Ind, 2007). Trots uttalandena om betydelsen av hierarki så menar även VD:n att Företaget X är en lyssnande organisation vilket mellancheferna styrker.

Samtliga beskriver Företaget X, likt ovan nämnt vid beskrivning av jargongen, med positivitet och vikten av att ha en känsla för service. Gemenskap, ett öppet sinne och en social kompetens är ett måste i Företaget X. Det är av stor vikt vid nyanställning. Enligt Daft, Murphy och Willmott (2014) är företagskulturen mycket viktig. Den är avgörande för att företaget ska arbeta mot samma håll. De poängterar även att en nyanställd bör ha samma normer och värderingar som organisationen för att passa in. Företagskulturen påverkar arbetet med internal branding, där målet är att de anställda ska genomsyra värdet av det verkliga varumärket och känna engagemang, identifiering och lojalitet till varumärket (de Chernatony & Segal-Horn, 2001).

Vid frågor berörande den interna kommunikationen och informationsspridning håller alla mellanchefer, tillika VD, med om att det mesta dagligen sker över mail. All information är inte avsedd till alla och kan i vissa fall förbises. De flesta uttrycker dock att det blir svårt att sälla bland mailen över vad som är relevant för respektive chef. Även information av känsligare karaktär kan komma på mail men också ofta i kombination med möte för att få se medarbetarnas reaktioner. VD tillsammans med Chef D och Chef C poängterar dock att för mycket mailande är tidskrävande. De nämner att ett intranät ska utvecklas, vilket de menar kommer att underlätta den interna kommunikationen då alla får tillgång till viktigt material. Intranätet verkar ge flertalet mellanchefer hopp om att detta ska underlätta och förbättra informationsflödet i företaget.

Intranätet kan ses som ett självständigt och ansvarsfullt verktyg på arbetsplatsen där såväl mellancheferna som anställda kan dela med sig av information på rätt sätt. Det kan även tolkas vara en följd av ett öppet ledarskap, där cheferna försöker skapa en enhetlig organisation (Franzén, 2004). Enligt Daft, Murphy och Willmott (2014) så kan förändringar genomföras med att genomgå tre olika steg; förberedelse, accepterande och deltagande. Intranätet kan ses som en förberedande process för kommande organisationsförändringar, förbättring av den interna kommunikationen och arbetet av internal branding. Men då intranätet fortfarande är i en förberedande fas har inte acceptans och deltagande införlivats ännu.

Machtiger (2004) lyfter fram att det inte bara går att endast förlita sig på den interna kommunikationen när det gäller det interna varumärkesbyggandet. Det krävs en bredare integration i organisationen. Intranätet som Företaget X avser att införa kan därför endast tolkas som ett steg på vägen mot internal branding. Kommunikation är inte det enda verktyg som krävs för att säkerställa framgång för det interna varumärkesuppbyggandet (Punjaisri & Wilson, 2007).

5.4 Implementeringsstrategier för internal branding

Enligt Punjaisri och Wilson (2007) spelar ett företags interna marknadsföring en stor roll vid implementering av strategier berörande arbetet av internal branding. Johnson et al. (2010) menar att processen som implementeringen innebär kräver god hantering av strategiska förändringar och är beroende av chefers insatser och hur väl de hanterar förändringsprocesser. Mellancheferns roll är därför mycket viktig då deras deltagande och kommunikation till anställda kan ses som grundläggande faktor till ett framgångsrikt arbete kring internal branding. Chef A och Chef C

nämner att företaget inte har arbetat med något internt varumärkesbyggande utan har snarare kommunicerat det externa varumärket mer.

Enligt teorin utgår Inds implementeringsstrategier från att alla processer berörande internal branding görs i ett företag som redan synligt arbetar med intern marknadsföring och varumärkesbyggande. Då det applicerade företaget genomgår omstrukturering finns det brister i hans resonemang och strategier. Utifrån helhetsintrycket av empirin kan det ses som orealistiskt att införa "Brand Champions", då rollerna på Företaget X ännu inte tydliggjorts. Utrymmet och viljan att någon ska ta sig an uppgifter likt en brand champion ser enligt empirin svår ut, då flertalet respondenter nämner att arbetsbelastningen är stor på grund av omstruktureringen. VD:n uttryckte att det för denne som nykomling var av stor vikt att se igenom de interna maktkamper som pågick för att upptäcka vem som bestämde mer än andra. De interna maktkamperna är inte något som Ind (2007) belyser. Ind (2007) tar även upp att en "Brand book" och "Brand report" är något som bör implementeras av företagsledningen sammanfatta värdet av varumärket samt presentera varumärkets kommande målsättningar. På grund av Chef A och Chef C:s uttalande om det bristfälliga interna varumärkesarbetet kan "Brand book" och "Brand report" fungera som värdefulla verktyg.

Semans (2009) tar upp fördelarna med "Brand Experience Mapping" där bland annat kartläggning och identifiering av svaga länkar i organisationen ingår samt utvärdering av dessa. Detta kan tolkas som en strategi för långsiktigt arbete. Enligt Chef B är Företaget X väldigt spontant när det gäller beslutsfattande. VD:n bekräftar att de alltid varit väldigt produktstyrda vilket kan ses som en kortsiktig framförhållning. Den övergripande kartläggningen som Semans (2009) bygger sina resonemang på, angående internal branding, anses vara väsentlig utifrån empiriskt material och för kommande diskussion.

5.5 Diskussion

Det råder en oenig bild av organisationsstrukturen i Företaget X, då vissa mellanchefer anser den vara horisontell och andra mer hierarkisk, det vill säga vertikal. Två mellanchefer och VD:n förstärker hierarkin och har som mål att företagets anställda ska bli mer specialister än generalister. Samtidigt menar VD:n att det är en intresseorganisation där alla ska kunna hjälpas åt. Den splittrade bilden kan vara grunden till att Chef B försöker motarbeta när denne ser tendenser att avdelningar sluter sig och inte ser kedjan av att alla är beroende av varandra. Det

försvårar utgångspunkten för arbetet av internal branding då organisationsstrukturen är grundläggande för samtliga arbetsuppgifter.

En av cheferna nämner att denne har svårt att se sitt inflytande samtidigt som medvetenhet om auktoritet finns. En annan chef uttalar sig om att denne tidigare hade ett större behov av att komma till tals men ser sig numera som en stöttepelare och låter sina anställda vara mer framträdande. Utifrån Kapferers (2008) prisma har cheferna medvetenhet om sitt inflytande och dess auktoritet men har samtidigt olika bild på organisationen. Samarbetet mellan de olika avdelningarna upplevs av mellancheferna som bättre än tidigare och har utvecklats positivt efter tillträde av ny VD. Likt Daft, Murphy och Willmott (2014) förespråkar anser också vi att en strategisk förändringsplan borde finnas då arbetet för samtliga kan tydliggöras och påvisar företagets konkurrensfördelar. Enligt vår mening är det är positivt att de mellancheferna som fått utbildning kan hjälpa till med förankringsarbetet av internal branding. Vi förespråkar dock att samtliga chefer bör få utbildning inom ledarskap och varumärkesbyggandets betydelse då vi ser att inget fokus på detta funnits för alla tidigare. Det förutsätter att företaget har tagit en ståndpunkt för hur de vill uppfattas såväl internt som externt. Vi vill poängtera att detta är av allra största vikt då de ska ta det vidare till sin personal såväl som vid nyanställning.

Vid fråga om företagets jargong säger samtliga att det råder en positiv och lättsam företagskultur. De beskriver att de har roligt tillsammans där mycket glädje sprids och att alla anställda ska trivas. De belyser lojalitet och flexibilitet i företaget när de beskriver vem en typisk anställd är. En annan chef menar också på att de anställda bör vara beredda på att göra något som inte ingår i deras arbetsuppgifter. En tolkning av kravet på flexibilitet hos anställda är att det kan ses som en regel mer än en egenskap vilket kan ses som en makt som cheferna besitter. Med andra ord kan flexibiliteten vara såväl frivillig som något den anställda måste göra. Vi kan dock utifrån respondenternas svar utläsa att servicebranschen kräver en typ av mentalitet på grund av hög konkurrens och förändring på marknaden. Vi antar att de som vuxit upp i företaget befinner sig i en position som upplevs mer auktoritär. VD:ns uttalar att det kan finnas en speciell jargong mellan dessa stärker detta antagande. Chef A menar att denne har påverkats av tidigare ledarskap och har agerat liknande. Khan (2009) förstärker det här resonemanget. Författaren påvisar att om inte ledningen lyckas kommunicera ut varumärkets budskap misslyckas internal branding. För tillfället är den starka gemenskapen som påtalas av samtliga chefer det närmsta arbetet av internal branding i Företaget X. Trots det gemensamma värdet är det bara en bråkdel av det interna arbetet. Enligt all tidigare forskning är det inte tillräckligt utan det krävs engagemang från

samtliga medarbetare för att internal branding ska lyckas (Meyer et al. 2002; Papasolomou & Vrontis, 2006).

Gemenskapen är sammanfattningen av företagets kultur enligt mellancheferna, men är enligt vår mening ofullständig. Mellancheferna verkar dock tycka det motsatta. Komponenterna som beskrivs i teorin om företagskultur gör att Företaget X har tendenser från såväl Bureaucratic som Adaptive och Clan Culture vilket cheferna bör bli medvetande om då det kan påverka organisationen. Utifrån Kapferes (2008) prisma kan kulturen sammanfattas som positiv, lättsam och flexibel med inslag av både hierarki och en horisontell organisation. Trots att företagskulturens kärnvärden inte är något som står svart på vitt har gemenskapen ändå utgjort en stabil tillvaro på kontoret.

All forskning belyser att ledningsgruppen för ett företag, VD och mellanchefer gemensamt ska bestämma affärsidé, vision och målsättningar. Det ska ge gemensamma värderingar och riktning för verksamhetens mål. Hos Företaget X är detta obefintligt och försvårar därmed arbetet med att skapa en enhetlig organisation. Det försvårar också införandet av internal branding i Företaget X eftersom vi genom teorin, tillsammans med vår undersökning, kan säkerställa att detta är grundläggande för ett framgångsrikt internt varumärke. Det som kan anses vara motsägelsefullt är att Företaget X trots allt går väldigt bra vilket kan peka på att det inte alltid bara är grundbultar likt ovan som ett företag behöver för att bli framgångsrikt.

Avdelningschefernas syn på kärnvärdena för varumärket är kvalitet, service, upplevelser, unikheter, gemenskap och trygghet. Även personifieringen av varumärket beskrivs liknande. Personen beskrivs som pålitlig, någon som man har roligt med och är personlig, lugn och stabil men samtidigt nyfiken på livet. Förmänsklingen av varumärket kan också ses som ett förtydligande kring identitet, image och lojalitet som är grundläggande element för varumärkesbyggande. Samma egenskaper tror mellancheferna att deras kunder ser och uppskattar hos varumärket. Trots tydliga gemensamma bilder av såväl kärnvärden, personifiering och kundernas syn på varumärket, är det svårt för samtliga att se att det borde vara såväl det interna som det externa varumärket. Eftersom de har en tydlig bild ser vi frågande på vad som kan vara svårigheten när det gäller att kommunicera ut detta internt. Svårigheten kan kopplas till Khans (2009) kriterier att starka interna varumärken har ett ständigt prioriterat budskap som knyts samman med företagets image. Ett prioriterat varumärkesbudskap ser vi saknas i Företaget X. Möjligtvis kan svårigheten att se skillnader och likheter mellan ett internt och externt varumärke grundas i otydligt

beslutsfattande och kommunikation av affärsidé, vision och målsättningar kring internal branding. Det kan grundas sig i okunskapen att inte förstå innebörden av internal branding. Då internal branding är ett utbrett forskningsområde med flera definitioner kan det bidra till att vi upplever att mellancheferna saknar kunskap om ämnet. Einwiller och Will (2002) menar på att internal branding är ett komplext område vilket kanske tyder på att mellancheferna inte alls saknar kunskap utan kanske bara tolkar begreppet annorlunda. Trots den här synvinkeln ser vi ändå en begreppsförvirring vilken försvårar arbetet för internal branding då mellanchefernas tolkning skiljer sig för mycket.

Vi tror att genom uttalanden om spontanitet och flexibilitet att varumärkesbyggandet, både internt och externt, har hamnat efter då organisationen varit produktstyrd vilket bidragit till ett kortsiktigt tänk. Internal branding grundas i ett långsiktigt perspektiv då det är en evolutionär process som kräver arbete med tydlig riktning. Likt ovan diskuterat om organisationsstrukturen och kulturen så är det inte konstigt att mellancheferna inte kan förklara delarna kring internal branding. Det är väsentligt då mellancheferna måste kommunicera ut den gemensamma bilden av varumärket till övriga anställda. Viktigt är att alla ser varumärkesbyggande som ett sätt att förbättra företagets position och något som ger konkurrensfördelar (Melin, 1999).

Två av respondenterna ser Företaget X varumärke som konkurrenskraftigt och unikt. Då de övriga två inte ser det är det ytterligare ett exempel på att Kapferers (2008) självbild, enligt vår mening, inte kan uppfattas som enhetlig. Att samtliga inte ser varumärkets konkurrensfördelar kan tyda på att företagets kärnvärden och värderingar inte kommunicerats internt. Vi anser att det här påvisar brister i kunskap om vad varumärkesbyggande egentligen innebär, vilket försvårar arbetet av internal branding. Utan ett gediget internt arbete finns risk för att kommunikation och externa varumärkeslöften bara är tomma ord. Möjligtvis kan de två cheferna som inte uppfattar konkurrensfördelarna för Företaget X se internal branding som överflödigt, det vill säga att de inte verkar se någon relevans med arbetet. Kanske ser de inte, till motsats från Melin (1999), att varumärkets tillväxtförmåga och konkurrensfördelar gynnar företaget. Det kan ifrågasättas eftersom det trots detta verkar gå bra för Företaget X. Faktum kvarstår dock att det enligt oss kan gå ännu bättre med ett förstärkt arbete av internal branding.

Då mellancheferna i mångt och mycket verkar ha relativt lik syn på både kärnvärden och personifiering ser vi att det utan ett förankringsarbete komma att försämrats tillsammans med alla förändringar som sker i dagsläget. Mellanchefernas bild på Identitet och image är i våra ögon

svarlika varpå vi ser en god grund att stå på för att tillsammans med sin lojalitet få varumärkesbyggandet helt klart. Enligt vår mening verkar de ha en sammanhållen bild vilket underlättar arbetet med internal branding.

En tredje grundläggande beståndsdel för att nå en lyckad internal branding är kommunikation. Ind (2007) ser även att hierarkin spelar roll då den tydliggör kommunikationen för internal branding. Vilket förstärker tydlighöret av arbetsroller som VD vill uppnå. Så som vi uppfattat respondenterna har information inte alltid nått fram till samtliga berörda. Dock påtalas även att det ibland kan bli för mycket information vilket gör det svårt att sortera vad som är relevant. Ett antagande, likt Franzéns (2004) uttalande, kan detta bidra till dubbelarbete och konflikter. Det kan stärkas tillsammans med att en av cheferna upplever att det finns en osäkerhet om vem som skall göra vad. Vi ser att det kan beror på att mellancheferna, trots sin syn på att vilja vara specialister, fortfarande går i gamla spår där de varit generalister. Mellanchefer samt VD ser att det finns ett problem i informationsflödet idag och håller på att utveckla ett intranät. Vi ser endast det som en lösning till att ha all information samlad och ser inte hur ett intranät är lösningen på de kommunikationsproblem som figurerar i dag på Företaget X. Machtiger (2004) poängterar att ett av de vanligaste misstagen är att förlita på endast den interna kommunikationen. Det är även en motsättning till ett av Khans kriterier (2008) där den externa kommunikationen ska formuleras med samma tid och möda som den interna. En av cheferna belyser att det traditionellt sett varit så att alla inte ska ha all information. Eventuellt är mellancheferna inte helt på det klara vart i kommunikationen det brister för att kunna göra något åt det. Till exempel försvåras mellanchefernas tydlighet, kvalitet och öppenhet, som följer dess ledarskap enligt Franzén (2004), i och med ovan nämnda faktorer.

Utifrån empirin återfinns ingen tydlig kommunicerad koppling mellan företagets image och det interna varumärket, något som Khan (2009) och Melin (1999) förespråkar. Vi ser att samtliga mellanchefer har en gemensam bild över såväl identitet som image av varumärket. Det på grund av sin lojalitet till företaget. Dock påvisar empirin att detta inte finns nedskrivet eller har kommunicerats någonstans. En av cheferna belyser att det aldrig setts som relevant från förgående ledning och inte heller uppskattats. Medan en annan verkar arbeta efter de gamla värderingarna och ser inte att det behöver prioriteras nu heller. Det bidrar till att mellancheferna har olika intressen och inte innehar samma förståelse. Det blir därför svårt att bygga varumärket internt. Mellancheferna är enligt oss länken till internal branding för övriga anställda. Det är mellanchefernas ansvar att göra ämnet begripligt och det är därför oerhört viktigt att cheferna är

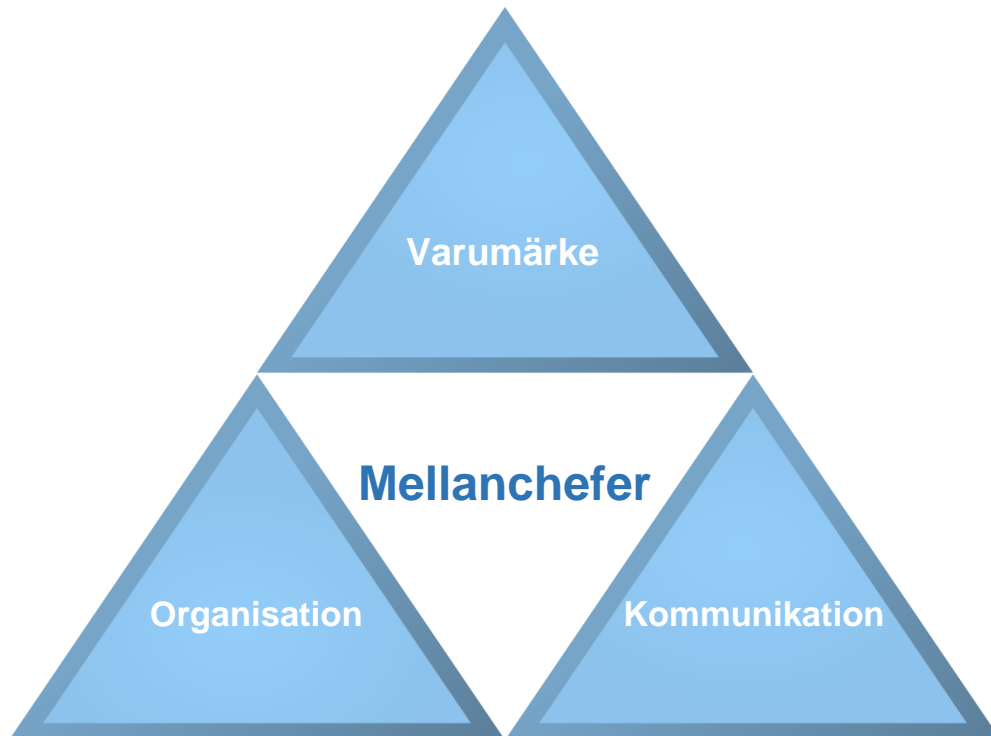
överens. Relevansen av internal branding bör i allra högsta grad prioriteras då varumärket är företagets absolut största tillgång (Keller & Lehmann, 2003). Vi ser att Inds (2007) strategi med Brand Champions kan vara användbar i arbetet mot internal branding men är i nuläget otänkbar då organisationen är under omstrukturering vilket försvårar strategin allt för mycket. Dock ser vi att företagets personal har blivit varumärkesambassadörer, något som förstärks av Melin (1999) som menar är vanligt.

Kapferers (2008) prisma täcker både det interna och externa perspektivet på varumärket. Dock är modellen inte heltäckande när det kommer till mellancheferns påverkan på internal branding. Kapferers resonemang handlar om att modellen ska fungera som ett management-verktyg, men går inte närmare in på vem som ska implementera dessa. Vidare anses Khans (2009) resonemang som värdefulla eftersom de kan ställas mot våra upplevda brister av internal brandings koppling till mellanchefer.

Implementeringsstrategierna som Ind (2007) och Seman (2009) utformat kompletterar till viss del Kapferes och Khans resonemang, men för studiens syfte och problematisering anser vi dem som otillräckliga. Implementeringsstrategierna kan vara svåra att införa i en organisation som är under förändring. Kapferer (2008) ser till helheten av varumärket och Khan (2009) lyfter fram viktiga beståndsdelar för internal branding. Implementeringsstrategierna påvisar snarare hur internal branding ska införas i en strukturerad och tydliggjord organisation. Författarna visar på goda grunder över hur och vad som bör göras inom internal branding men belyser inte vem som ska verkställa dessa.

Vår modell - The Triforce of Internal Branding

Utifrån den gjorda studien anser vi att mellancheferna är svaret på vem. Därför har en egen modell för internal branding och mellancheferers roll tagits fram. Mellancheferna blir och är ett viktigt strategiskt verktyg.



Figur 2. The Triforce of Internal Branding – A Strategic Tool for Middle Managers (Elmberg, Mårtensson & Olofsson, 2016).

Våra tre genomgående teman utgör ramen för modellen där mellancheferna är den centrala pusselbiten för att alla delar ska samverka. De tre temana avser ett parallellt arbete där samtliga områden går in i varandra. Mellancheferna är drivkraften för att förmedla varje beståndsdelens innehåll. Ingen av delarna kan skapa en framgångsrik internal branding ensamt. Endast mellancheferna kan ta rollen som samordnar delarna eftersom de utgör kärnan samt att de har såväl överordnade som underordnade.

I organisationsdelen är det viktigt för mellancheferna att arbeta med att förmedla struktur. Vilken typ av styrsätt, med mer eller mindre hierarki, samt ses som en förebild av den gemensamma kulturen. I varumärkesdelen är det viktigt för mellancheferna att arbeta med att förmedla varumärkets identitet, image, lojalitet och kärnvärden internt till sina anställda. I kommunikationsdelen är det viktigt för mellancheferna att arbeta med att förmedla varumärkets kärnvärde samt ständigt förbättra informationsflödet. Viktigt är att inte lita till den interna

kommunikationen helt och hållet då det ofta är här interna problem och missuppfattningar uppstår.

Modellen är grundad för en organisation som inte har en klar struktur, det vill säga en nystartad alternativt en organisation under förändring. Vår modell kan anses vara generell då den består av endast tre beståndsdelar. Delarna är övergripliga och tar inte ett detaljerat eller ett mer ingående beskrivande perspektiv. Modellen är till för att underlätta förståelsen kring arbetet med internal branding genom att belysa de viktiga pusselbitar som tillsammans måste verka för ett lyckat resultat. Mellanchefernas påverkan belyses i modellen då de långsiktigt är ansvariga för förmedlingen av varumärket till samtliga anställda. För organisationer som redan arbetar med internal branding kan modellen anses vara för enkel. Modellen kan anses som riktad till fallföretaget men har försökts att anpassas till liknande företag i servicebranschen. I och med att undersökningen är en fallstudie har forskningen anpassats till en bransch. Vi anser dock att möjlighet finns att vår studie och framtagna modell kan användas även på andra branscher. Dock kan vi inte säkerställa hur giltig diskussionen och slutsatsen är utan vidare forskning.

6 Avslutande kommentarer

Det avslutande kapitlet innehåller slutsats där fallstudiens syfte och frågeställningar besvaras samt förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsats

Av fallstudien har det, efter en gedigen undersökning, framkommit avsaknad av kunskap om internal branding hos mellancheferna i Företaget X. En av anledningarna bakom den bristande kunskapen kan bero på att Företaget X inte tidigare arbetat eller lagt någon större vikt vid varumärkesbyggande. Ännu en anledning är den tydliga avsaknaden av nedskrivna affärsidé, vision och klara målsättningar. Då mellancheferna ser på sin position på olika sätt finns det inte en gemensam riktning för arbetet. Det som speglar den nuvarande organisationen och dess marknadssituation är en splittrad självbild som påverkar internal branding negativt. Vårt resonemang förstärks av Kapferers (2008) syn på att den interna självbilden är viktig i ett varumärke. Ett exempel på det är att VD önskar att mellancheferna ska arbeta som specialister medan vissa mellanchefer vill arbeta som generalister. Ett steg i rätt riktning är att hålla en mer hierarkisk organisation med tydlig affärsidé, vision och målsättningar tills strukturen över vem som ska göra vad känns enhetlig. När detta väl är genomfört kan ett självständigt och ansvarsfullt arbete uppnås från mellanchefernas sida med ett inflytande över de anställda, då de delar med sig av information på rätt sätt. Vårt antagande förstärks av Franzén (2004) då denne förespråkar ett öppet och tydligt ledarskap. Därmed kan mellancheferna påverka internal branding positivt då definitionen av det är att informera och engagera anställda (Einwiller & Will, 2002).

Förutsättningarna för en god identitet, image och lojalitet finns redan i Företaget X. Det grundas på mellanchefernas nuvarande gemensamma bild och liknande beskrivning av företagets kärnvärden. Det är också något som Melin (1999) påvisar i sin forskning. Dock krävs tydliga framtida målsättningar kring varumärkesbyggandet. Genom att internt kommunicera en gemensam bild av varumärkets kärnvärden till övriga anställda och därmed göra dem engagerade och informerade kan mellancheferna uppnå och påverka internal branding positivt.

Även kulturen måste definieras tydligare av ledningen då den i nuläget besitter tendenser av olika karaktär (Daft, Murphy & Willmott, 2014) och endast hålls samman av en upplevd gemenskap. Den nya VD:ns helhetssyn och viljan av att införa ett intranät skapar goda förutsättningar för att mellancheferna ska påverka internal branding positivt. Dock är intranätet och gemenskapen inte

det enda som krävs för att skapa ett starkt internt varumärke. Företaget X kan med hjälp av vår modell lyckas med internal branding då de är på god väg att skapa tydligare organisationsstruktur, bestämd företagskultur och engagera anställda. Varumärkesdelen kan färdigställas relativt snabbt då de har en god extern bild i form av gemensamma kärnvärden och identitet vilket skapar förutsättningen att kommunicera detta internt. När det kommer till kommunikation är det viktigt att kunna förmedla varumärkets kärnvärden, så som Khan (2009) förespråkar, samt förbättra informationsflödet. Mellancheferna ses därmed som ett strategiskt verktyg i skapandet av internal branding då de är kärnan i modellen och kan påverka positivt.

6.2 Vidare forskning

Internal branding är ett brett och komplext forskningsområde som kräver mer forskning för att ge trovärdiga och välfungerande slutsatser (Einwiller & Will, 2002). Analys och diskussion som härstammat ur teorin med både internt och externt perspektiv kan efter denna rapport även utnyttjas för att tillämpas på det externa seendet trots att det inte lagts någon vikt vid det i denna rapport. Vi ser att vår modell ger en grund som endast kan byggas med interna värden. Som studien och tidigare forskning visar är det interna varumärkesbyggandets arbete av största vikt för ett framtida lyckat externt varumärkesbyggande. Därför föreslår vi att en kvalitativ uppföljning på fallstudien genom att den framtagna modellen utförs. Det för att dels undersöka om den teoretiska och den praktiska aspekten överensstämmer, dels för att se om eventuella beståndsdelar behöver kompletteras till modellen.

Den strategiska modellen fungerar idag för att se vem som ska göra vad men inte hur. Vi ser modellen som överskådlig i dagsläget och att vidare forskning kan utveckla implementeringsstrategier för varje beståndsdel. Som ovan nämnt är det viktigt för internal branding. Det för att förstärka det praktiska användandet av modellen.

Vi ser att en applicering av vår modell skulle kunna göras på andra företag med fokus på B2C i servicebranschen. Ett tänkbart tillägg skulle i så fall vara en till beståndsdel som exempelvis employer branding. Beståndsdelen ser vi kunna vara kvantitativ och rikta sig ytterligare till rekrytering och arbete direkt mot kund. Vi ser att kompletteringen med employer branding kan förstärka övergången till det framtida externa arbetet.

7 Referenslista

Litteratur:

Alvehus, Johan. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod - En handbok*. Stockholm: Liber AB.

Bryman, Alan. (2014). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Daft, Richard. Murphy, Jonathan. Willmott, Hugh. (2014). *Organization Theory and Design- An international Perspective*. 2. Edition. Hampshire: Cengage Learning

Darmer, Per. (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Drake, Susan. M., Gulman, Michelle. J. & Roberts, Sara. M. (2005). *Light their fire - Using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Falonius, Tommy. (2010). *Varumärket inifrån och ut - En handbok i internt varumärkesarbete*. Malmö: Liber AB. p.10

Franzén, Härje. (2004). *ABC för mellanchefer*. Malmö: Liber AB. p.10-15

Grönroos, Christian. (2010). *Service Management and Marketing - Customer Management in Service Competition*. 3. Edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. p.329

Hatch, Mary. J. (2002). *Organisationsteori - Moderna, Symboliska och Postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB. p.193-200, 314

Ind, Nicholas. (2007). *Living the brand - How to transform every member of your organization into a brand champion*. 3. Uppl. London: Kogan Page.

Johnson, Gerry., Whittington., Richard., Scholes, Kevan., Angwin, Duncan. & Regnér, Patrick. (2010). *Exploring Strategy*. 10. Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna. (2011). *Kvalitativa metoder - Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kapferer, Jean-Noël. (2008). *The new Strategic Brand Management – Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.

Kotler, Philip & Keller, Kevin. (2016). *Marketing Management*. 15. Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Melin, Frans. (1999). *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber AB.

Artiklar:

Aaker, Jennifer. L. (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 3, pp.347-356

Ambler, Tim & Barrow, Simon. (1996). The employer brand, *Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 3, pp.185-206

Einwiller, Sabine & Will, Markus. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – An empirical study, *Corporate Communications*, vol. 7, no. 2, pp.100–9

de Chernatony, Leslie & Segal-Horn, Susan. (2001). Building on services characteristics to develop successful services brands, *Journal of Marketing Management*, vol. 17, no. 7-8, pp.645-74

Heskett, James. L. (1987). Lessons in the service sector, *Harvard Business Review*, vol. 65, no 2, pp.118-26

Hatch, Mary J. & Schultz, Majken. (1997). Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, vol. 31, no 5/6, pp.356-365

Foster, Carley., Punjarsri, Khanyapuss & Cheng, Ranis. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 19, no 6, pp.401-409

Khan, Bilal. M. (2009). Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy, *The Icfai University Press*, vol. 6, no. 2, p.22-36

Keller, Kevin. L. & Lehmann, Donald. (2003). How do brands create value?, *Marketing Management*, vol. 12, no. 3, pp.26-31

Král, Pavel & Králova, Vêra. (2016). Approaches to changing organizational structure - The effect of drivers and communication, *Journal of Business Research*, pp.1-6

Machtiger, Ben. (2004). Beware pitfalls that kill branding efforts, *Marketing News*, vol. 38, no. 4, pp.21-22

Meyer, John. P., Stanley, David. J., Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organisation: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 61, no. 1, pp.20-52

Papasolomou, Ioanna & Vrontis, Demetris. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry, *Journal of Brand Management*, vol. 14, no. 1-2, pp.37-47

Semans, Debra. (2009). Brand Experience Mapping for Brand Alignment, *Polaris Marketing Research*, pp.1-6.

Vallaster, Christine & de Chernatony, Leslie. (2006). Internal brand building and structuration - The role of leadership, *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7-8, pp.761-784

Vallaster, Christine. (2004). Internal brand building in multicultural organisations: A roadmap towards action research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 7, no. 2, pp.100–113

Wallström, Åsa., Karlsson, Ted & Salehi-Sangari, Esmail. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms, *Brand management*, vol. 16, no. 1-2, pp.40-50

Elektroniska källor:

Markgraf, Bert. (2016). *Organizational Structure Trends*. Tillgänglig online: <http://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-trends-63799.html> [Hämtad 15 Maj 2016]

Tabellförteckning:

Tabell 1. Översikt av intervjupersoner. Källa: egengjord utifrån empiriskt material.

Figur 1. The Brand Identity Prism (Kapferer, 2008:183). Kapferer, Jean-Noël. (2008). *The new Strategic Brand Management – Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.

Figur 2. The Triforce of Internal Branding – A Strategic Tool for Middle Managers (Elmberg, Mårtensson & Olofsson, 2016). Källa: egengjord modell utifrån studiens undersökning.

Intervjuguide med mellancheferna på Företaget X

Frågeformulär - mellanchefer

Kön?

Ålder?

Vad har du för position/befattning?

Hur länge har du varit i företaget? Hur du har vuxit (vart startade du och när/hur kom du till den positionen du har idag?)

Organisationen

1. Hur känner du när du går in genom dörren på kontoret på morgonen?
2. Hur känner du idag jämfört med 2 år tillbaka? (När du går in genom dörren?)
3. Vilka organisatoriska förändringar har skett sedan du började på företaget till idag?
4. Hur känner du inför de förändringar som kommer i framtiden?
5. Hur är samarbetet mellan olika avdelningar?
6. Hur tror du andra ser på din avdelning?
7. Hur ser du på andra avdelningar?
8. Känner du att du på din position har inflytande på chefer och övriga anställda?
9. Har du fått möjlighet att utvecklas i din position, exempelvis utbildningar/kurser?
10. Hur tycker du att en typiskt anställd på Företag X är? Vem är hen?
11. Finns det någon särskild jargong hos Företag X? (Upp eller ned i leden)
12. Hur upplevde du Företag X innan du började jobba här?
13. Hur upplever du det idag?
14. Vad är Företag Xs affärsidé, vision och målsättningar?

Varumärket

15. Vilket/vilka kärnvärden anser du beskriver varumärket? Varför/motivering?
16. Hur ser du på Företag Xs externa varumärke gentemot det interna?
17. Hur upplever du att era kunder ser på Företag X och varumärket?
18. Hur och vart är Företag X varumärke synligt?
19. Hur tycker du att Företag Xs varumärke skiljer sig från konkurrenter?
20. Många väljer idag varumärken/produkter/företag efter saker de gillar eller som liknad goda egenskaper hos en kompis, en form av förmänsklighet.

- Hur skulle du beskriva Företag X om det vore en person?

21. Vilka positiva och negativa sidor finns det på denna förmänskling?

Kommunikation

22. Om du anställer till din avdelning - finns det någon relevans i att personen passar in i företagskulturen?

23. Finns det någon skillnad på Företag X internt och externt när det kommer till kommunikation?

24. Får alla chefer information samtidigt från Top management?

25. Hur delger du dina anställda ny information?

26. På vilket sätt blir ni tilldelade information från Top management?

27. Anser du att alla chefer får samma information och i samma tidsspektrum?

Avslutande

28. Tror du att vi kommer få samma svar från dina kollegor?

Intervjuguide med VD

Frågeformulär - VD

Kön?

Ålder?

Vad har du för position/befattning?

Hur länge har du varit i företaget? Hur har du vuxit (vart startade du och när/hur kom du till den positionen du har idag?)

Organisationen

1. Hur känner du när du går in genom dörren på kontoret på morgonen?
2. Hur känner du idag jämfört med när du började? (När du går in genom dörren?)
3. Vilka organisatoriska förändringar har skett sedan du började på företaget till idag?
4. Hur känner du inför de förändringar som kommer i framtiden?
5. Hur tror du samarbetet är mellan olika avdelningar?
6. Hur tror du andra ser på dig och din position?
7. På vilket sätt har din position inflytande uppåt i koncernen?
8. Har du gett möjlighet för mellancheferna att utvecklas i sin position, exempelvis utbildningar/kurser?
9. Hur tycker du att en typiskt anställd på Företag X är? Vem är hen?
10. Finns det någon särskild jargong hos Företag X? (Upp eller ned i leden)
11. Hur upplevde du Företag X innan du började jobba här?
12. Hur upplever du det idag?
13. Vad är Företag Xs affärsidé, vision och målsättningar?

Varumärket

14. Vilket/vilka kärnvärden anser du beskriver varumärket? Varför/motivering?
15. Hur ser du på Företag Xs externa varumärke gentemot det interna?
16. Hur upplever du att era kunder ser på Företag X och varumärket?
17. Hur och vart är Företag X varumärke synligt?
18. Hur tycker du att Företag Xs varumärke skiljer sig från konkurrenter?
19. Många väljer idag varumärken/produkter/företag efter saker de gillar eller som liknad goda egenskaper hos en kompis, en form av förmänsklighet.

- Hur skulle du beskriva Företag X om det vore en person?

20. Vilka positiva och negativa sidor finns det på denna förmänskling?

Kommunikation

22. Vid anställningar, finns det enligt någon relevans i att personen passar in i företagskulturen?

23. Finns det någon skillnad på Företag X internt och externt när det kommer till kommunikation?

24. Tilldelar du samtliga mellanchefer information samtidigt?

25. Hur delger du dina anställda ny information?

Avslutande

26. Tror du att dina svar matchar mellanchefernas?