



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

ÄR DETTA ETT RIKTIGT APOTEK?

En studie om avregleringsprocessens påverkan på varumärkesarbete



Anna Lindqvist
Evelina Lundell
Anna Öhrström

Kandidatuppsats i Service Management, 15 poäng VT 2010
Handledare: Gustaf Kastberg och Mikael Bergmash

SAMMANFATTNING

Titel: Är detta ett riktigt apotek? – En studie om avregleringsprocessens påverkan på varumärkesarbete

Författare: Anna Lindqvist, Evelina Lundell och Anna Öhrström

Uppsatsform: Kandidatuppsats i Service Management, 15 högskolepoäng

Handledare: Gustaf Kastberg och Mikael Bergmash

Problem och syfte: Denna uppsats tar sin utgångspunkt i vad som händer när ett monopolföretags varumärke påverkas av externa förändringar i form av en avreglering av marknaden. Avreglering av monopolmarknader ligger i tiden, vilket gör denna undersökning intressant för de statliga monopolföretag som kommer att konkurrensutsättas i framtiden. Syftet är att generera kunskap om hinder och möjligheter i ett företags varumärkesarbete under en avregleringsprocess.

Metod: Vi har valt att genomföra en fallstudie för att möjliggöra en detaljerad undersökning och analys av Apoteket AB. Utifrån ett hermeneutiskt arbetssätt har kvalitativa intervjuer utförts med personer från ledning såväl som butiksmedarbetare i fallföretaget som just nu genomgår en avregleringsprocess. Även årsredovisningar och personaltidningar har studerats.

Slutsats: Företag som genomgår en avreglering skapar möjligheter för sitt varumärkesarbete genom att ha vetskapen om avregleringens faser. Ett välutvecklat kommunikationssystem med ett starkt ledarskap kan skapa förändringsvilja hos personalen, vilket resulterar i att hinder inte uppstår i det interna varumärkesarbetet då personalen kan arbeta som vanligt.

Centrala begrepp: Internt varumärkesarbete, varumärkesidentitet, avreglering, förändring, monopol, strategi, ledarskap, kommunikation och förändringsvilja.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte och forskningsfrågor	5
1.4 Avgränsningar	6
2. METOD	7
2.1 Val av undersökningsobjekt	7
2.2 Litteraturgenomgång	7
2.3 Metodval.....	8
2.4 Urval & Tillträde	9
2.5 Utförande och transkribering	10
2.6 Kodning	10
2.7 Metodologiska svårigheter	11
2.8 Kritisk granskning av metod	12
3. TEORI	14
3.1 Teoretisk förståelse	14
3.2 Begrepp	16
3.3 Strategi efter spelets regler	16
3.4 Avgörande kommunikation.....	17
3.4.1 Samma budskap till alla	19
3.6 Ledarens ok	20
3.7 Ditt, blir mitt, blir vårt.....	21
3.8 Teoretisk sammanfattning	22
4. FALLSTUDIE	24
4.1 Det riktiga apoteket	24
4.2 De som för talan	24
4.3 Apotekarna berättar	25
4.3.1 Kommunikation om avreglering	25
4.3.2 Förändringar i arbetet	27
4.3.3 Apoteket AB: s värderingar.....	31
4.4 Apostrofen skriver.....	33
4.5 Siffrorna talar	33
5. ANALYS	35
5.1 Strategiska framgångsrecept	35
5.2 Kommunicera mera	37
5.3 Ledningen visar vägen	41
5.4 Alla i samma båt.....	43
5.5 Slutsats	45
6. DISKUSSION	47

6.1 Vi blickar tillbaka.....	49
6.2 Vi blickar framåt	50
7. KÄLLFÖRTECKNING.....	51
7.1 Böcker	51
7.2 Artiklar	51
7.3 Webdokument	53
7.4 Dokument	53
7.5 Företagsinterna tidskrifter	53
7.6 Framsidebild.....	53
BILAGA 1	54
BILAGA 2.....	56

1. INLEDNING

Inledningen börjar med en introduktion av det område som kommer att studeras samt en presentation av den problemformulering som legat till grund för uppsatsen. Därefter redogörs syftet och de frågeställningar som kommer att besvaras. Slutligen anges de avgränsningar som görs.

1.1 Bakgrund

*"Det är idag allmänt accepterat att konsumenter köper varumärken snarare än produkter."*¹. Företag satsar idag stora pengar på att bygga upp varumärken som skapar igenkännande och konkurrensfördelar på marknaden.² Grunden för ett starkt varumärke, ut mot konsumenterna, anses ofta kunna härledas från ett starkt engagemang och förståelse för varumärket inom den egna organisationen. Detta skapar äkthet och kontinuitet i kommunikationen ut till kunden.³

Monopolföretag är de företag som är ensamma aktörer på sin marknad och således är företagets varumärke det enda som finns tillgängligt för konsumenten. När en avreglering av marknaden sker, från monopol till en öppen fri marknad, står dessa företag inför utmaningen att utveckla ett varumärkesarbete inom organisationen som kan differentiera dem på marknaden. Hur företag strategiskt agerar under avregleringsprocessen kan vara avgörande för hur de klarar sig i en konkurrenssituation när monopolet släpps. Under processen behöver varumärkesarbetet kommuniceras, dels utåt mot kund men även mot medarbetarna, för att skapa en positiv inställning samtidigt som organisationen måste hantera förändringen på ett bra sätt.⁴

1.2 Problemformulering

Denna uppsats tar sin utgångspunkt i vad som händer när ett monopolföretags varumärke påverkas av externa förändringar i form av en avreglering av marknaden. Detta ämne är idag högaktuellt då flera svenska statligt ägda monopol har gått igenom eller genomgår en avreglering. I framtiden kan det komma att bli aktuellt med ytterligare avregleringar av andra

¹ Simões, C. & Dibb, S. (2001). *Rethinking the brand concept: new brand orientation*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 6, nr. 4. s. 220

² Melewar, T., Hussey, G. & Srivoravilai, N. (2005). *Corporate visual identity: The re-branding of France Télécom*. Journal of Brand Management. Vol. 12, nr. 5. s. 380

³ de Chernatony, L & Cottam, S. (2006). *Internal brand factors driving successful financial services brands*. European Journal of Marketing. Vol. 40, nr. 5. Sid.615

⁴ Spiker & Lesser (1995) i Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002) *Internal communication during change management*. Corporate Communications: An International Journal. Vol.7, nr. 1. Sid. 50

marknader i Sverige och internationellt. Avreglering av monopolmarknader ligger i tiden, vilket gör denna undersökning intressant för de statliga monopolföretag som kommer att konkurrensutsättas i framtiden. Det kan även argumenteras att forskningsresultatet kommer att vara applicerbart och användbart för andra typer av organisationer som möter konkurrens för första gången.

Undersökningsområdet som kommer att behandlas i denna uppsats har enligt vår bedömning inte studerats i tillräckligt stor utsträckning. Vi har genom användandet av en rad olika nyckelord genomfört en grundlig efterforskning efter studier och teorier som behandlar området. Trots detta har vi inte funnit några som behandlar internt varumärkesarbete under avreglering. Tidigare forskning om marknadsavregleringar finns inom flyg- och telekommunikationsbranschen.⁵ Av denna forskning har vi endast funnit en artikel som behandlar varumärken under förändring och där har fokus varit dess visuella aspekter.⁶ Endast en liten del av tidigare forskning är skriven ur ett detaljhandelsperspektiv. Övrig litteratur som behandlar företags hantering av förändring ger endast avreglering som exempel på en variant av förändring. Tidigare forskning kan därmed anses vara otillräcklig för att svara på problemet, vilket är anledningen till att denna undersökning är legitim.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna uppsats är att generera kunskap om hinder och möjligheter i ett företags varumärkesarbete under en avregleringsprocess.

Utifrån detta syfte ställer vi oss frågorna:

- Hur påverkar en avregleringsprocess varumärkesarbetet i en organisation?
- Hur har förändringar i varumärkesarbetet integrerats i organisationen under avregleringsprocessen?

⁵ Se exempelvis: Chavez, G. (2005). *Telecom deregulation and fast-changing broadband internetworking technologies: status, impacts and trends in the Mexican market*, Computers and Communications. ISCC 2005. Proceedings. 10th IEEE Symposium on. Sid. 921-926; Barton, C, Bradshaw, L, Brunswiler, R., & Bull-Larsen, T. (1994). *Is there a future for Europe's airlines?*, McKinsey Quarterly, Vol 4, s. 29-41.

⁶ Melewar, Hussey & Srivoravilai (2005) s. 379-394.

1.4 Avgränsningar

Ämnet för uppsatsen är omfattande och det finns flera aspekter att behandla, men för en studie som denna krävs en del avgränsningar. Vi kommer endast att fokusera på varumärkesarbetet under avregleringsprocessen och då endast se till de interna aspekterna av varumärkesarbetet. Detta innebär att vi utelämnar konsumentens perspektiv och endast tittar på det som sker inuti organisationen. Dessutom kommer vi att undersöka företaget som varumärke. Med andra ord fokuserar vi inte på enskilda produkter som företaget tillhandahåller. Då begreppet avreglering används menas avreglering från en monopolmarknad till en konkurrensutsatt marknad. I somliga fall används i texten begreppet förändring och då menas att avreglering är en typ av förändring.

2. METOD

I detta avsnitt presenteras vårt val av metod samt en beskrivning av hur processen och genomförandet av undersökning framskridit. Vi presenterar även den vetenskapliga utgångspunkt som använts för tolkning och analys av material.

2.1 Val av undersökningsobjekt

Vi har valt att genomföra en fallstudie för att möjliggöra en detaljerad undersökning och analys av ett specifikt företag. Företaget vi valt är Apoteket AB som är ett av Sveriges mest ansedda varumärke⁷ och som just nu befinner sig i en radikal förändringsfas. Anledningen till att vi väljer att genomföra en fallstudie ligger i den specifika situation det valda företaget befinner sig i.⁸ Företaget har haft monopol på svenska marknaden men i och med ett avregleringsbeslut från regeringen säljs under 2009 mer än halva företaget ut till privata aktörer. Apoteket AB är för första gången utsatt för konkurrens och har dessutom mer än halverats i storlek. De står därför inför en svår utmaning i att behålla sitt varumärkes anseende. På grund av komplexiteten och det unika i organisationens situation har vi därför valt att utföra en fallstudie på företaget.

2.2 Litteraturgenomgång

För att kunna genomföra denna studie har en litteraturgenomgång gjorts. Vi har hämtat kunskap främst från tidigare undersökningar som gjorts inom området. Detta har hjälpt oss att identifiera viktiga aspekter inom problemområdet som andra forskare redan har undersökt. Genom användandet av artikelsökdatabaser har vi kunnat finna litteratur kring de senaste rönen på området.⁹ Dessutom har det möjliggjort användandet av verktyg, såsom antal ”citerat av...”, vilket bidragit till att vi har kunnat följa utvecklingen av forskningen. Vi har använt oss av vetenskapliga artiklar, som i de flesta fallen har genomgått granskning genom såkallad ”peer review” vilket styrker tillförlitligheten. Detta tillvägagångssätt har gjort det möjligt för oss att identifiera återkommande begrepp och forskare, som i sin tur har kunnat användas för att specificera sökningar och fördjupa vår förståelse kring problemområdet.¹⁰ Genom

7 Fernvall, E (2009) *Vi ska vara hela Sveriges apotek*. Tillgängligt:

<http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/sveriges_apotek.aspx> (Läst: 2010-05-24)

8 Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB: Malmö. Sid.64-65

9 Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur: Lund. Sid. 42

10 Patel & Davidson (2003). Sid. 43

överblick av sammanfattningar och nyckelord fann vi teorier och begrepp som vi kunnat bygga vår teoretiska referensram utifrån.

2.3 Metodval

I uppsatsen har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod för att få ett större djup, eftersom att denna fångar erfarenheter och upplevelser ur en individs eget perspektiv.¹¹ Även valet att göra en fallstudie har påverkat valet av metod. Kvalitativa metoder anses ofta lämpliga vid en fallstudie eftersom metoden ger forskaren möjlighet till en intensiv och mer detaljerad undersökning.¹²

Ytterligare en anledning till valet av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer är vårt vetenskapliga synsätt som grundar sig i hermeneutiken. Detta vetenskapliga förhållningsätt har vi tolkat som att förståelsen av verkligheten är subjektiv och kan tydas och förstås genom att studera människor samt det talade och skrivna språket.¹³ Hermeneutiken menar att forskarens egen livserfarenhet, känslor och intryck inte ses som ett hinder i forskningen utan som en hjälp i tolkningen. Genom intervjuerna kan svar fås som måste tolkas och anpassas till frågeställningen och därför utgår vi ifrån hermeneutiken.

Den kvalitativa metod vi valt att använda oss av är av typen semistrukturerade intervjuer. Detta innebär att intervjuerna utgår från förutbestämda teman i en intervjuguide med frågeförslag, men är fritt konstruerad som ett samtal.¹⁴ Forskningsintervjun skiljer sig från ett vardagligt samtal genom att den har en metodologisk medvetenhet och att frågorna därmed ställs medvetet och svaren uppmärksammas kritiskt.¹⁵ Svartalternativen går inte att i förväg formulera då intervjupersonen och den som intervjuar är medspelare och båda påverkar svaren. I en kvalitativ intervju kan en intervjuguide med öppna frågor eller teman skapas. Intervjuaren kan därefter formulera följdfrågor för att stödja samtalet¹⁶, vilket vi gjort under våra intervjuer och beskriver nedan.

¹¹ Kvale, Steinar. (2007) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund. Sid. 70

¹² Bryman (2007). Sid. 65

¹³ Patel & Davidson (2003). Sid. 28-31

¹⁴ Kvale (2007). Sid. 32

¹⁵ Kvale (2007). Sid. 26

¹⁶ Patel & Davidson (2003). Sid. 77-80

Ytterligare en kvalitativ metod vi valt att arbeta med är officiella dokument från privata källor vilket bland annat innefattar fallföretagets årsredovisningar och personaltidning. Dessa typer av dokument är av olikartade karaktärer och används av etnografiska forskare som använder sig av en organisation som studieobjekt. Dokumentens trovärdighet och representativitet behöver dock kritiskt granskas.¹⁷ Vi som forskare har försökt studera vår empiri med granskande ögon för att få ut bästa möjliga material till vår analys.

2.4 Urval & Tillträde

Insamlingen av vårt empiriska material har delvis skett genom semistrukturerade intervjuer med åtta personer inom Apoteket AB. Urvalet av informanter har grundat sig i att få en spridning i tre olika led inom organisationen; ledning, butikschef och medarbetare. Vi valde att ta kontakt med flera medlemmar på ledningsnivå då vi fann ett intresse i deras varumärkesarbete och vision. Vi fick, genom detta kontaktsökande, via telefon intervju två nyckelpersoner inom organisationens ledning. Via besök och telefonkontakt fick vi personliga intervjuer med apotekschefer och medarbetare på tre olika apotek i Skåneområdet. Nackdelen med att två av intervjuerna skedde via telefon är att missuppfattningar i större grad sker då ansiktsuttryck och kroppsspråk inte visas, samt att man inte kan ta hjälp av visuella hjälpmedel som kan komma att stärka ett budskap i intervjun.¹⁸ Vi var dock medvetna om detta och använde därför inga visuella hjälpmedel i någon av intervjuerna och anser därför inte att de olika intervjusätten påverkar reliabiliteten i empirin.

Vad gäller tillträde och urval av årsredovisningar har tillgängligheten varit oproblematisk då företaget laddat upp dem på sin hemsida. Vi valde att studera årsredovisningarna från 2006 till 2009, vilket är den tidsperioden från det att utredningen om att slopa monopolet påbörjades till att beslutet genomfördes. Anledningen till detta val av tidsperiod var att vi under de kvalitativa intervjuerna fick informationen att förändringsprocessen påbörjades redan vid 2006 inom Apoteket AB. Genom att använda oss av flera årsredovisningsberättelser har vi fått ett övergripande material, ur ett ledningsperspektiv, att behandla i analysen. En av våra informanter skickade vid förfrågan personaltidningen Apostrofen till oss via mail. Urvalet av material var därmed inte vårt beslut utan informantens, dock har vi vid förfrågan önskat nummer som behandlar tiden för avregleringsprocessen. Då det har varit informanten som

¹⁷ Bryman (2007). Sid. 362-363

¹⁸ Bryman (2007). Sid. 128-129

gjort vårt urval är vi medvetna om att viss information, som skulle kunna vara betydande för vårt arbete, har gått förlorad och bilden av företaget kan vara färgad av informanten.

2.5 Utförande och transkribering

Intervjuerna har varat mellan 30 - 45 minuter beroende på hur samtalet löpt. Förberedelser inför intervjuerna har gjorts i form av sökande av teorier och tidigare forskningsområden, samt informationssökning om fallföretaget. Vår intervjuguide var tematiserad med hjälpande frågeställningar för att underlätta arbetet för intervjuaren. I utformningen av intervjuguiden har vi utgått ifrån Bryman (2007) och Kvales (2007) synsätt om att den ska vara tematiskt strukturerad med angivna frågeställningar som bör täckas, detta kallas för semistrukturerad intervju. Frågorna ska vara formulerade med ett begripligt språk, inte vara ledande samt ge en helhetsbild över intervjupersonen.¹⁹ Vi inledde intervjuerna med bakgrundsinformation om personen, bland annat yrkestitel och hur länge de arbetat i organisationen. Denna information hade vi sedan med oss under intervjun vilket möjliggjorde för oss att ställa relevanta följdfrågor. Under intervjun ställde vi frågor relaterade till tre olika teman. Frågornas utformning och ordning var inte bestämda, däremot följde alla intervjuer samma ordning av teman.²⁰

Samtliga intervjuer registrerades genom ljudinspelning, efter samtycke från intervjupersonen. Fördelen med denna typ av registrering är att exakta svar kan skrivas ner efteråt. Bandspelaren kan dock påverka intervjupersonen då denne kan bli nervös vilket kan påverka svaren.²¹ Under de sex intervjuerna som skedde via fysiskt möte valde vi att vara två intervjuare för att ha möjlighet att registrera så mycket som möjligt kring informantens reaktioner och svar. Intervjun har sedan transkriberats och denna utskrift utgör det material som sedan tolkats.²²

2.6 Kodning

Efter intervjuerna och transkriberingen har vi fört en diskussion om vad som sades, med jämförelser mellan vad som sagts av de olika intervjupersonerna, samt att vi kopplat intervjuernas utsagor till de utvalda teorier som studerats. Medvetenhet har hela tiden funnits

¹⁹ Kvale (2007). Sid. 32; Bryman (2007). Sid.304-305,

²⁰ Se Bilaga 1 & Bilaga 2

²¹ Patel & Davidson (2003). Sid. 83

²² Kvale (2007). Sid. 32

för de förutsättningar som funnits vid intervjun. Tolkningar har hela tiden försökt göras på ett kreativt vis utanför det givna och uppenbara.²³

Resultaten har därefter meningskategoriserats, vilket innebär att svaren kategoriserats i empiritexten för att kunna hanteras.²⁴ Meningskoncentrering²⁵ har också tillämpats för att pressa samman långa uttalanden till kortare uttalanden. Detta gör också, enligt oss, generaliserbarheten enklare och tydligare. Kategoriseringen har gjorts utifrån de teman som finns i teoriavsnittet för att skapa en röd tråd för läsaren genom uppsatsen.

Det kan vara en god idé att analysera det empiriska materialet löpande för att fånga upp tankegångar som tidigare undgått. Detta kan ge en ny och oväntad information vilket kan driva forskningen i en positiv riktning.²⁶ Vi valde dock att vänta med att skriva ner analysen tills det att alla intervjuer och allt empiriskt material var insamlat. På så vis behölls helhetsbilden vilket underlättat för skapandet av den röda tråden i uppsatsen. Dock noterades viktiga tankar vi hade under arbetets gång dagligen. På detta sätt har vi inte förlorat tankegångar som kan vara viktiga för analysarbetet.

2.7 Metodologiska svårigheter

Det kan argumenteras att semistrukturerade intervjuer inte ger samma jämförbarhet som strukturerade, men då intervjupersonerna har olika arbetstitlar och ser organisationen på olika sätt valde vi att inte ställa samma frågor till alla, utan att utgå från de gemensamma teman och guidande frågorna i vår intervjuguide. På så sätt får vi en djupare och mer rättvisande bild över de olika individernas synsätt på organisationen.

Vi som forskare har sett över om frågorna kan misstolkas, och därför kritiskt granskat dessa. Vidare frågorna har anpassats till intervjupersonen för att rätt svar ska fås. Bryman (2007) menar att denna typ av ledande frågor ska ges till alla intervjupersoner då dessa frågor standardiserar svaren.²⁷ Kvale (2007) menar att ledande frågor kan vara positiva, då de kan visa reaktioner som annars inte fått, han menar också att ledande frågor inte bör undvikas,

²³ Kvale (2007). Sid. 50-52

²⁴ Kvale (2007). Sid. 174

²⁵ Kvale (2007). Sid. 174

²⁶ Patel & Davidson (2003). Sid. 119

²⁷ Bryman (2007). Sid. 136

dock är det viktigt att ha en medvetenhet om att ledande frågor ställts då undersökningens resultat analyseras.²⁸

2.8 Kritisk granskning av metod

Validiteten, sanningen, i ett material visar hur väl undersökningen prövar det som skall undersökas.²⁹ För att säkerställa att vi verkligen undersökt det vi satt ut att studera har vi genomfört en grundlig litteraturundersökning på området och framlagt en teoretisk ram. Detta har medfört att vi innan insamling av empiri har skapat oss förståelse för de begrepp och teorier som finns inom området som vi ämnat studera, vilket sedan legat till grunden för teman och frågor i intervjuguden. Vi är dock medvetna om att vi kan ha förbisett viktiga aspekter i litteraturen eller utformat frågor som inte fångat kärnan i det vi ämnat studera. Validitet är även en kvalitetskontroll som görs under hela arbetsgången.³⁰ I arbetet med denna uppsats har tyngdpunkt lagts på sanningsenligheten i tolkningsarbetet av det empiriska materialet.

Reliabiliteten visar graden av konsistens i resultatet.³¹ Alla moment i intervjuforskningen kan ifrågasättas vad gäller reliabilitet. För att försäkra oss om tillförlitligheten i vårt material har vi arbetat för att få ett brett urval av informanter. Genom att intervjua åtta personer oberoende av varandra samt med olika positioner inom organisationen har vi försökt minska den slumpmässiga chansen att få en ensidig syn. Dessutom har intervjuerna lagrats genom ljudinspelning så att vi har haft möjlighet att gå tillbaka och vi som skribenter har oberoende av varandra haft möjlighet att tyda det som sagts.³² Vad gäller utskrift kan reliabiliteten anses minska då endast en person har skrivit ut intervjun³³. Då det inte funnits tid för dubbel transkribering har utskrifterna istället gjorts så ordagrant och levande som möjligt.

God reliabilitet och validitet genom hela arbetet beror på hur väl vi förmår tillämpa och använda vår förståelse. I och med vår utgångspunkt i det hermeneutiska synsättet och användandet av en kvalitativ metod är vi införstådda med att våra tolkningar är subjektiva men vi strävar ändå efter att göra en trovärdig tolkning av det som framkommit i empirin.³⁴

²⁸ Kvale (2007). Sid. 146

²⁹ Kvale (2007). Sid. 85

³⁰ Kvale (2007). Sid. 213

³¹ Kvale (2007). Sid. 85

³² Patel & Davidson (2003). Sid.. 103-106

³³ Kvale (2007). Sid. 150

³⁴ Patel & Davidson (2003). Sid. 28-31

Genom att identifiera det gemensamma såväl som det motsägelsefulla skapar vi kunskap om det vi studerat³⁵. Vi har applicerat triangulering³⁶, det vill säga skapat oss en bred bild genom att sätta empirin; årsredovisningsberättelse, personaltidningar och intervjuer i relation till teorin som vägts samman i analysen för att skapa oss ny kunskap.

Generaliserbarhet är problematiskt vid kvalitativa studier. Många frågar sig hur en fallstudie kan vara representativ och hur resultatet ska kunna generaliseras.³⁷ Vi vill dock påstå att det som begränsar generaliserbarheten med Apoteket AB är att företaget har haft ett samhällsansvar att ge service åt hela samhället och ett etisk förhållningsätt som gjort det opassande att arbeta med försäljning vilket har påverkat varumärkesarbetet. Detta gör att våra slutsatser om varumärkesarbete under en avregleringsprocess kan anses vara begränsat generaliserbara, men att de kan appliceras på branscher med liknande förutsättningar. Vi anser att läkemedels-, alkohol- och spelmarknaden alla har liknande samhällsansvar och idag är reglerade marknader i många länder som kan komma att avregleras i framtiden. Därför finns möjlighet för generaliserbarhet och överförbarhet av undersökningen. Genom att relatera till dessa liknande situationer eller kontexter kan alltså generaliseringar göras.³⁸

³⁵ Patel & Davidson (2003). Sid.103

³⁶ Patel & Davidson (2003). Sid. 104

³⁷ Bryman (2007). Sid. 67

³⁸ Patel & Davidson (2003). Sid. 106

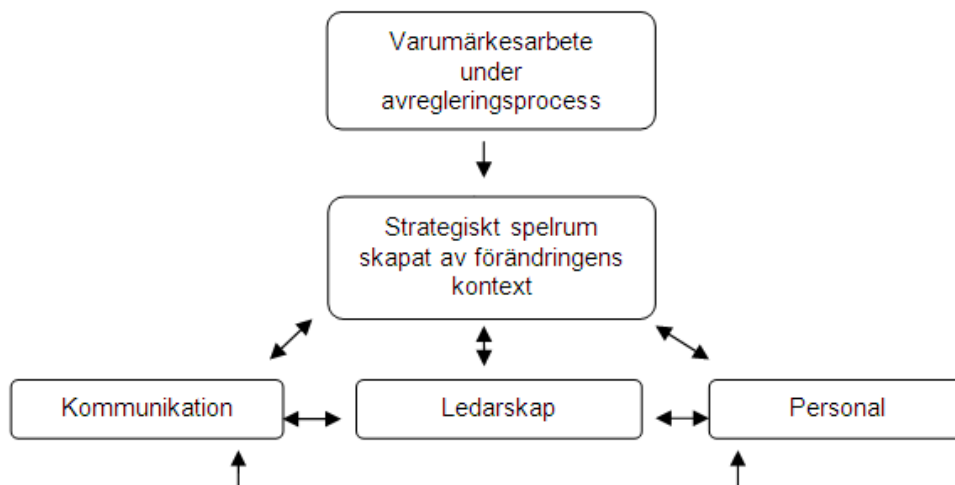
3. TEORI

Avsnittets inleds med en presentation av vårt teoretiska ramverk som tydliggör motiv av val av teorier som vi anser möjliggör en analys av det empiriska materialet. Därefter presenteras utvalda begrepp och teorier från tidigare forskning.

3.1 Teoretisk förståelse

Här kommer vi att förklara valet av teorier samt påvisa hur vi menar att de ska bidra till att svara på våra frågeställningar. Det vi försöker göra i teorin är att finna faktorer som påverkar varumärkesarbetet under avregleringsprocessen.

Vi tar vår utgångspunkt i en teori som förklarar avregleringens processgång. Genom att skapa insikt i hur processen fortlöper vill vi skapa insikt i hur Apoteket AB: s förändringsarbete har pågått över tid samt vilka faktorer som påverkat hur processen formats. Genom detta hoppas vi finna skeenden i processen där det strategiska arbetet med varumärket har kunnat ta sin början. När vi identifierat det strategiska spelrummet vidareutvecklar vi teoriavsnittet genom att tydliggöra viktiga dimensioner som behöver inkorporeras för att strategiskt kunna arbeta med varumärket under avregleringsprocessen. Dessa har vi funnit vara följande; kommunikation, ledarskap och personal. Vår förståelse för sambanden kan ses i figur 1.



Figur 1. Vårt teoretiska ramverk

Det teoretiska avsnittet om kommunikation skapar insikt i att förändring ofta möts av motstånd i organisationer men att detta kan motverkas med en bra kommunikation genom att berätta för och förbereda de anställda. Detta kommer vi att relatera till när vi diskuterar hur varumärkesarbetet har integrerats under processen. Genom kontinuerlig kommunikation via flera olika kommunikationskanaler skapas medvetenhet och engagemang, vilket är en viktig aspekt i varumärkesarbetet. Dessa teorier bidrar till att skapa insikt i hur kommunikationen under avregleringsprocessen kan bidra till ett internt varumärkesfokus samt hur kommunikation kan skapa ett strategiskt verktyg för att skapa konkurrensfördelar. För att få ytterligare svar på hur varumärkesarbete integrerats under processen måste kommunikationen relateras till dem som har kommunicerat, det vill säga ledarna vilket är ytterligare en viktig dimension.

Ledarskapsteorier bidrar till den teoretiska ramen genom att generera insikt i att ledarna är väsentliga både i varumärkesarbete men också i avregleringsprocesser. Detta kommer vi relatera till betydelsen av ledarskapsstrukturen under förändringen för att förstå hur ledare på olika nivåer inom organisationer är representanter för, samt hur de bidrar till att inkorporera, varumärkesarbetet. Som påpekats är kommunikation centralt för ledarskap. Det ska även tydliggöras att förändringens kontext även påverkar ledarskapet då en avreglering kan innebära stora förändringar i ledarskapsstrukturen vilket i sin tur påverkar varumärkesarbetet.

Den funna teorin påpekar att varumärkesarbete är ett steg i att skapa konkurrensfördelar. De som utför varumärkesarbetet som når kunden är personalen. Därför har vi funnit det relevant att ta in personalen som en dimension. Teori om personalen kan bidra till att svara på hur varumärkesarbetet kan komma till liv under avregleringsprocessen. Hur varumärkesstöttande beteende skapas hos personalen kommer påverkas av alla dimensioner som tagits upp då förändringen sker i samtliga dimensioner.

Sammanfattningsvis kommer teoriavsnittet således att bidra till den teoretiska ramen genom insikten i fyra dimensioner av varumärkesarbete under en avregleringsprocess; strategi, kommunikation, ledarskap och personal.

3.2 Begrepp

Varumärke: Ett varumärke är en representation av ett företags interna funktioner och emotionella värderingar som skapar löften till kunden om unika upplevelser.³⁹ Varumärket skapas av att konsumenterna formar en helhetsbild av samstämmigheten mellan vad som kommuniceras utåt och vad som faktiskt efterlevs.⁴⁰

Identitetsbaserat varumärkesarbete är det arbete som bidrar till att förstärka identiteten i en organisation. Det är det arbete som stöttar beteende, förmågor och värden som stärker en intern gemensam uppfattning om vad företaget står för.⁴¹ Varumärkesarbete ska utgå ifrån en organisations värderingar, syfte, mål och etos som skapar en unikhet och individualitet. Det är detta identitetsbaserade varumärkesarbete som differentierar varumärken och som sedan kommuniceras utåt och bidrar till att skapa ett starkt varumärke.⁴² Vidare kommer detta begrepp benämnas endast som varumärkesarbete.

3.3 Strategi efter spelets regler

Det är viktigt att veta bakomliggande orsaker till förändringar. Krafter bakom organisatorisk förändring kan både innefatta yttre och inre faktorer såsom politiska, tekniska, kulturella och ekonomiska. Med politiska krafter avses bland annat avregleringar och liberaliseringar av lagstiftning om handel.⁴³ Förändringens karaktär påverkar även hur processen kommer att fortskrida. Förändringens karaktär kan antingen vara revolutionerande eller evolutionär.⁴⁴

Om flera dimensioner inom organisationen berörs samtidigt, är förändringen revolutionär. Denna typ av förändring kommer radikalt att påverka organisationskulturen, strukturen, ledarskapet och kontrollsystemet. De förändringar som sker är strategiska och kan exempelvis handla om att anpassa sig till en konkurrenssituation. När förändringar sker inom ramen för rådande strategi och kultur är de av evolutionär karaktär, dessa typer av förändringar tar form utifrån exempelvis utveckling av servicekvalité, rekrytering av ny personal samt ny design.

³⁹ Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). *Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process*. Journal of Marketing Management. Vol. 21, nr. 1-2. Sid. 183

⁴⁰ Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). *Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management*. Journal of Brand Management. Vol. 12, nr. 4. Sid. 280

⁴¹ Burmann & Zeplin(2005). Sid. 280-281

⁴² Ingenhoff, D. & Fuhrer, T. (2010) *Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity?*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 15, nr. 1. Sid. 84-85

⁴³ Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2009). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskultur*. Liber AB: Malmö. Sid. 26-27

⁴⁴ Alvesson & Sveningsson (2009). Sid. 29

Revolutionerande förändring anses ofta ske under en avgränsad tidsperiod. Evolutionär förändring är kontinuerlig och sker över en mindre tydligt definierad period.⁴⁵

I skapandet av insikt i avregleringsprocessen är det även viktigt att ha ett longitudinellt perspektiv. Organisationsförändring rymmer en rad olika tidspann och typer av förändringar. Vilken tidsperiod som är väsentlig varierar stort, från några timmar till flera decennier.⁴⁶ Pettigrew, Woodman & Cameron (2001) påpekar att tid inte bara finns ”där ute” utan är ofta även socialt konstruerad och påverkar uppfattningen av förändring och dess kontext.⁴⁷

Utifrån förändringens kontext skapas en förståelse för omfattningen och ett tidsperspektiv i vilket en organisation kan arbeta med strategi för att förbereda sig för förändring. Mintzberg har tagit fram fem P: n för att definiera vad strategi är. Dessa formuleras som följer; en plan, ett mönster (pattern), en position, ett trick (ploy) samt ett perspektiv. Strategi som en *plan* innebär ett val av riktning i ett specifikt fall. För att strategin ska kunna fortskrida i framtiden krävs ett skapande av *mönster* där planen är utgångspunkten. En strategi som ett mönster kan definieras som ett flöde av handlingar. En strategi kan även vara ett *trick* för att skapa konkurrensfördelar på en öppen marknad, och på så vis en handling som styr konkurrensen.⁴⁸

3.4 Avgörande kommunikation

Kommunikation är en avgörande del av en avregleringsprocess. Att ha en god varumärkeskommunikation anses vara en strategisk tillgång som resulterar i konkurrensfördelar.⁴⁹ Det påstås att ”/.../ företag inte skulle existera utan kommunikation”⁵⁰ Kommunikation används som ett medel för att berätta, förklara och förbereda personalen inför förändringar och de effekter dessa kan medföra.⁵¹ Organisationer förknippas med tröghet då förändringar sker långsamt, delvis på grund av att människor har ett inbyggt motstånd mot förändringar.⁵² Anledningen till denna ovilja till förändring kan tolkas som att en organisation upplevs som en livsstil och därför är en del av medlemmarnas identitet. Individerna har lagt

⁴⁵ Alvesson & Sveningsson (2009). Sid. 29

⁴⁶ Alvesson & Sveningsson (2009). Sid. 13

⁴⁷ Pettigrew, A., Woodman, R. & Cameron, K. (2001). *Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research*. Academy of Management Journal. Vol. 44, nr. 4. Sid. 700

⁴⁸ Mintzberg, Henry (1987) *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review. Vol. 30, nr. 1. Sid. 11-13

⁴⁹ Simões & Dibb (2001). Sid. 217

⁵⁰ Kitchen & Daly (2002). Sid. 47

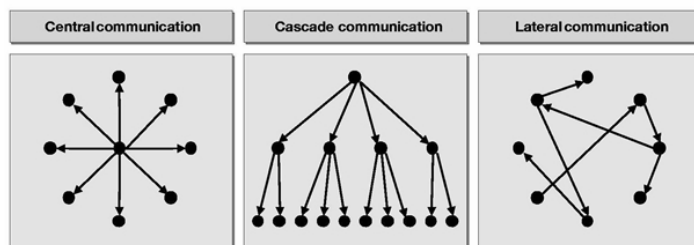
⁵¹ Spike & Lesser (1995) i Kitchen & Daly (2002). Sid. 50

⁵² Ahrne, G. & Papakostas, A. (2006). *Organisationer, samhälle och globalisering – tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Studentlitteratur; Lund. Sid. 75

ner resurser och engagemang i organisationen vilka utmanas då organisationen genomgår en förändring. Dock kan man genom att manipulera företagskulturen skapa en förändringsvilja.⁵³

Förändringsviljan kan skapas genom kommunikationen för att öka förståelsen för förändringar och på så vis också minska motståndet.⁵⁴ Forskning har visat att anställda, som känner att de blir sedda av organisationen genom kommunikationen, ställer sig mycket mer positiva till förändringar oavsett dess karaktär.⁵⁵ Dock kan det ifrågasättas om det räcker att bara vara införstådd, utan att även få vara delaktig. Kitchen (1997) anser att anställda endast kan arbeta effektivt om de känner sig delaktiga i organisationen, vilket de endast kan göra om de är helt informerade.⁵⁶ Anställdas delaktighet i varumärkesbyggandet är av stor betydelse. Mindre lyckade varumärken har ofta ett mer traditionellt hierarkiskt besluts- och kommunikationsflöde och därmed låg delaktighet i varumärkesarbetet hos sina anställda.⁵⁷

För att skapa en kontinuerlig kommunikation behöver kommunikationskanalerna inom organisationen vara samstämmiga i vad de kommunicerar.⁵⁸ Enligt Burmann & Zeplin (2005) kan intern kommunikation ske i tre olika former i organisationen; central, kaskad och lateral form. Illustration över de olika kommunikationsformerna finns i figur 1.



Figur 2: Kommunikationskanaler i en organisation⁵⁹

Central kommunikation ges genom en central kommunikationsansvarig avdelning. Detta sker oftast genom tryckta material som massdistribueras. Ett annat exempel på detta är intranät, vilket alla medarbetare i organisationen har tillgång till.⁶⁰ *Kaskad kommunikation* går uppifrån

⁵³ Ahrne & Papakostas (2006). Sid. 81

⁵⁴ Lippitt (1997) i Kitchen & Daly (2002). Sid. 50

⁵⁵ Self, D., Armenakis, A., & Schraeder, M. (2007). *Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions*. Journal of Change Management. Vol. 7, nr. 2. Sid. 224

⁵⁶ Kitchen & Daly (2002). Sid. 52

⁵⁷ de Chernatony & Cottam (2006). Sid. 620-622

⁵⁸ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 290

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

och ner genom hierarkin och är därmed mer tidskrävande än central kommunikation. Med denna kommunikationsform minskar misstänksamheten hos mottagaren eftersom att informationen då kommer från dennes närmsta chef och på så vis upplevs vara mer tillförlitlig och relevant.⁶¹ *Lateral kommunikation* är den informella kommunikation som sker mellan anställda på olika hierarkiska platser i organisationen. Lateral kommunikation är dock svår att kontrollera och använda för interna kommunikationsändamål.⁶²

Interaktionen mellan människor i en organisation är alltså ofta uppstyrd, men för många är det de ostrukturerade och personliga interaktionerna som är mest givande. Människor interagerar med varandra i olika dimensioner, organisationen är bara en av dessa.⁶³ De anställda möts ofta även utanför arbetsplatsen och där sker många samtal.

3.4.1 Samma budskap till alla

Kontinuerlig kommunikation av varumärket inom hela organisationen anses vara en central faktor för att skapa ett framgångsrikt varumärke. När alla delar i företaget är delaktiga vinnas en synergieffekt, där helheten har större värde än delarna.⁶⁴ Genom ett internt varumärkesfokus kan det skapas ett riktmärke för företagets vision, vilket knyter samman företaget genom dess gemensamma värderingar. Denna fokusering kan vara en strategisk tillgång för bevarandet av varumärkets värde och dess marknadsposition under en förändring.⁶⁵ Detta kan i sin tur leda till internalisering hos medarbetarna och ett beteende som stöttar varumärket.⁶⁶ En förändring på marknaden, exempelvis en avreglering, kan ha negativ påverkan på den enhetliga syn som finns av företaget inom organisationen, vilket genererar negativa effekter på varumärkets värde.

Anställda inom en organisation behöver vara medvetna om varumärkesarbetet och den påverkan som han eller hon har på detta. Denna medvetenhet skapar förståelse för varumärkesidentiteten.⁶⁷ Detta arbetssätt resulterar i att ett varumärke är mer än en logotyp och ett företagsnamn. Det är en integrerad process inom hela organisationen.⁶⁸ Genom att

⁶¹ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 291

⁶² Ibid.

⁶³ Ahrne & Papakostas (2006). Sid. 24

⁶⁴ de Chernatony & Cottam (2006). Sid. 614; Simões & Dibb (2001). Sid. 219-220

⁶⁵ Simões & Dibb (2001). Sid. 219-220

⁶⁶ de Chernatony & Cottam (2006). Sid. 615

⁶⁷ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 288

⁶⁸ de Chernatony & Cottam (2006). Sid. 614

människorna inom organisationen är medvetna och engagerade i varumärket skapas en komplex differentiering som inte kan kopieras på samma sätt som rena arbetsrutiner och handlingsplaner.⁶⁹ Dock finns det några organisationer, som på grund av att varumärkesarbetet inte varit ett centralt fokus i organisationen, inte har denna medvetenhet hos de anställda. Monopolorganisationer är exempel på företag som ofta saknar denna medvetenhet.⁷⁰

Inte att förglömma i utformningen av kommunikation är att det inte bara är det som uttrycks verbalt som kommuniceras, det verbala bör även backas upp av handlingar. Handlingar bör visa på det engagemang kring varumärkesarbetet som kommunikationer försöker skapa.⁷¹ Även symbolisk kommunikation i form av förändring av den visuella identiteten är viktig. Vid stora förändringar inom organisationer är det av stor vikt att analysera företagets värderingar och mål samt att se över hur väl varumärket stämmer med företagets nya identitet.⁷²

3.6 Ledarens ok

Enligt Burmann & Zeplin (2005) skapas varumärkesidentitet genom beslut och handlingar utförda av de anställda i organisationen.⁷³ Av detta är varumärkesidentitet starkt knutet till organisationens värderingar och för att stärka identiteten krävs det att varumärkets värderingar internaliseras hos de anställda.⁷⁴ Om medarbetarna i företaget kan uttrycka varumärkets värderingar tydligt och konsekvent tyder detta på ett framgångsrikt varumärkesarbete, eftersom att korta och explicita förklaringar ofta är samstämmiga med ett framgångsrikt och tydligt varumärke.⁷⁵

Effektivt ledarskap är en avgörande faktor för ett framgångsrikt varumärkesarbete och internalisering.⁷⁶ Därför är ledarens roll viktig i förändringsarbetet för att hantera det motstånd som medlemmarna i en organisation ofta har mot förändringar.⁷⁷ En effektiv ledare är en

⁶⁹ Mahnert, K., & Torres, A. (2007). *The brand inside: the factors of failure and success in internal branding*. Irish Marketing Review. Vol. 19, nr. 1-2. Sid. 55

⁷⁰ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 288

⁷¹ Vallaster & de Chernatony (2005). Sid. 190

⁷² Melewar, Hussey & Srivoravilai (2005). Sid. 383-383

⁷³ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 282

⁷⁴ Vallaster & de Chernatony (2005). Sid. 183

⁷⁵ de Chernatony & Cottam (2006). Sid. 621

⁷⁶ Vallaster & de Chernatony (2005). Sid. 182

⁷⁷ Kitchen & Daly (2002). Sid. 49

ledare med goda kommunikationsförmågor och som är engagerad i kommunikationen till sina medarbetare.⁷⁸ Det krävs god kommunikationshantering av ledarna inom organisationen för att hantera medarbetarnas förväntningar och skapa förståelse för bakomliggande orsaker till förändringen. Men även för att kunna göra en god implementering och skapa en hög grad av intern integration. Detta visar också vikten av att de anställda är delaktiga i förändringsprocessen.⁷⁹ Organisationer och dess ledare måste skapa ett positivt synsätt på förändring hos medlemmarna för att förändringen ska kunna ske utan hinder.⁸⁰

Ledarskap skapar tillförlitlighet och angelägenhet i kommunikationen och hjälper därmed processen i skapandet av varumärkesengagemang.⁸¹ Det finns två nivåer av varumärkesledarskap: makro och mikro. Makronivån representerar ledningen och mikronivån de chefer som finns längre ner i organisationen. På makronivå är det viktigt att VD:ns image överensstämmer med varumärkesimagen. Anställda tar endast det interna varumärkesarbetet på allvar om det stöds av VD:ns och ledningens ageranden och uttalanden. Detta medför att det är hos VD:n och ledningen som varumärkesarbetet måste starta då de agerar som förebilder för varumärket.⁸² Bandet till en personlighet kan bli så pass starka att det skapas svårigheter om VD:n avgår och ersätts. Därför är det viktigt att ledningen anpassar sig efter varumärket och inte tvärtom.⁸³ Detta förhållande stärks ytterligare i studier av organisationsuppbyggnad. Organisationer byggs upp av en samling individer, dock kräver organiseringen att de enskilda individerna är utbytbara, vilket innebär att en organisation överlever trots att individer byts ut.⁸⁴ All kraft i varumärket ligger dock inte hos VD:n eller övriga anställda, även företagskulturen har stort inflytande på varumärket.

3.7 Ditt, blir mitt, blir vårt

En gemensam företagskultur ger förutsättningar för en gemensam förståelse och likartad tolkning av värderingar, vilka ligger till grunden för ett varumärke.⁸⁵ Företagskulturen skapas av de antaganden, normer och värderingar som delas av organisationens medlemmar och som påverkar agerandet, beslutstagandet och tankesättet i organisationen. Då kulturen påverkar

⁷⁸ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 292-293

⁷⁹ Kitchen & Daly (2002). Sid. 48; Melewar, Hussey & Srivoravilai (2005). Sid. 388

⁸⁰ Kitchen & Daly (2002). Sid. 51-52

⁸¹ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 292

⁸² Mahnet & Torres (2007). Sid. 57

⁸³ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 292

⁸⁴ Ahrne & Papakostas (2006). Sid. 15

⁸⁵ Vallaster & de Chernatony (2005). Sid. 184

individernas attityder och beteende måste varumärkesidentiteten gå i linje med denna.⁸⁶ Med anledning av detta kan det vara en god idé att inkludera personalavdelningen i varumärkesarbetet. De personer som nyanställs bör ha en personlighet som passar in i varumärkesidentiteten. Burmann och Zeplin (2005) menar således att nyanställning är en varumärkesaktivitet och därmed att varumärkesavdelningen bör samarbeta med personalavdelningen.⁸⁷ Forskning visar att om personalen är hängiven varumärket är sannolikheten större att de presterar bra på arbetet.⁸⁸ Denna hängivenhet kan också yttra sig som engagemang för varumärket.

Varumärkesengagemang inom organisationer kan sägas vara de anställdas psykologiska och känslomässiga band till varumärket.⁸⁹ Detta får medhåll av Burmann och Zeplin (2005) genom kopplingen till att organisationsengagemang ger ökad motivation till varumärkestödjande beteende. Varumärkesengagemang skapas genom faktorerna; samarbetsvilja, identifiering och internalisering. Internalisering är den faktor som beskriver hur varumärkets värderingar tas in av individen och blir hennes egna, genom hennes ”självkoncept”. Med självkoncept menas individens tankar och känslor som är relaterade till jaget i helhet av personlighetsdrag.⁹⁰

3.8 Teoretisk sammanfattning

Teoriavsnittet har anfört att internt varumärkesarbete är ett strategiskt verktyg som kan bidra till att skapa konkurrensfördelar. Teorierna framställer att avreglering är orsakat av politiska beslut vilket påverkar förändringens karaktär. Detta tillsammans med förändringen, sett över tid, påverkar hur organisationens strategiska arbete kring varumärket hanteras under avregleringsprocessen. Strategierna möjliggörs sedan genom kontinuerlig kommunikation via flera kommunikationskanaler. Det skapar medvetenhet vilket i sin tur påverkar möjligheter och hinder under organisationens inträde på en konkurrensmarknad. Teoriavsnittet har vidare visat att ledarskap är väsentligt både i varumärkesarbete men även i avregleringsprocesser. Det är genom ledarskap som kunskap kan generera förändring. Ledare på olika nivåer inom organisationer är representanter vilka måste skapa tillförlitlighet i det som kommuniceras för

⁸⁶ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 293

⁸⁷ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 287

⁸⁸ Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L. & Khan, S. (1999). *The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance*. Journal of Marketing Management. Vol 15, nr. 8. Sid. 821

⁸⁹ Thomson *et al* (1999). Sid. 831

⁹⁰ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 284-285

att skapa engagemang. Vidare säger teorin att för ett levande varumärkesarbete ska möjliggöras under avregleringsprocessen krävs det att personalen engageras. Det krävs således att varumärkesstöttandebeteende skapas genom att värderingar kommuniceras av ledningen och stöttas av företagskulturen.

4. FALLSTUDIE

Detta avsnitt inleds med en presentation av vårt fallföretag vilket följs av en kort beskrivande introduktion av våra informanter. Därefter presenteras informationen från intervjuerna utefter de tre teman som fanns i intervjuguiden. Vidare kommer empiriskt material från personaltidning och årsredovisningar att redovisas.

4.1 Det riktiga apoteket

Apoteket AB har sedan 1971 varit Sveriges leverantör för läkemedel. Under nästan 30 år har det statligt ägda företaget själv styrt marknaden.⁹¹ År 2006 tillsatte regeringen en grupp som skulle göra en utredning av det monopol som fanns på apoteksmarknaden. Sedan denna inledande fas har omregleringen gått snabbt. Tre år senare är monopolet hävt och konkurrens råder. Omregleringen syftar till att få en bättre tillgänglighet, öka effektiviseringen och prispressen, samtidigt som man skall fortsätta att trygga en säker läkemedelsanvändning.⁹²

Apoteket AB är den kvarvarande statligt äga delen av Apoteksmarknaden och är idag ledande på marknaden med en marknadsandel på 35 %. De har dessutom haft en nyckelroll i förändringsarbetet för att säkerställa en god läkemedelsförsörjning i hela landet. Dessa två faktorer ger företaget ett försprång och en stark position på marknaden. Varumärket Apoteket AB har sedan flera år tillbaka varit Sveriges mest kända och det bäst ansedda varumärket. Det är mycket som företaget nu ska leva upp till efter förändringen. VD Stefan Carlsson ser dock positivt på det kommande arbetet. För att fortsätta att vara ledare på marknaden kommer Apoteket AB satsa på att bredda sitt sortiment och andelen egna märkesvaror. Dessutom kommer de att erbjuda en ny tjänst till kunderna – Apoteket AB:s Hälsokoll - som ska hjälpa kunden att leva mer hälsosamt och ha koll på sin hälsa.⁹³

4.2 De som för talan

Urvalet av intervjupersoner har framlagts i metoden och här kommer en kort presentation av dem. Vi har valt att inte ange namn på butiker eller informanter utan istället gett butikerna och

⁹¹ Apoteket AB (2009). *Apoteksmarknad i förändring – Historiska nedslag*. Tillgänglig: <http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Bakgrund_Historiskanedslag.aspx>. (Läst 2010-05-09)

⁹² Apoteket AB (2009). *Apoteksmarknad i förändring – bakgrund*. Tillgänglig: <http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Bakgrund_Bakgrund.aspx>. (Läst 2010-05-09)

⁹³ Årsredovisning (2009)

dess anställda namnen; A, B och C. Nedan kommer vi gå igenom våra olika intervjupersoner för att skapa en bättre uppfattning för läsaren:

Ledningsrepresentant A – Affärsområdeschef för södra Sverige. Kvinna, 54 år och har arbetat på olika positioner inom organisationen i 30 år.

Ledningsrepresentant B – Kommunikationschef. Man, 45 år och har varit verksam på sin nuvarande post i Apoteket AB sedan januari 2009, men har innan dess arbetat som inhyrd konsult i två år.

Butikschef A – Kvinna, 41 år. Fick sin butikschefsbeftattning 2009 men har varit verksam i företaget sedan 1995.

Butikschef B – Kvinna, i 60 års åldern. Arbetat inom apoteket sedan innan förstatligandet på 70-talet. Fick sin beftattning i samband med omorganiseringen 2009.

Butikschef C – Kvinna, 47 år. Har varit verksam i organisationen i 20 år och startade sin karriär som städerska på apoteket. Personen fick sin nuvarande anställning 2009 i samband med avregleringen.

Anställd A – Kvinna, 39 år och har arbetat i apoteket sedan 1991.

Anställd B – Kvinna, 38 år och har varit verksam i organisationen i tolv år.

Anställd C – Kvinna, 44 år och har varit anställd i Apoteket AB sedan 1983.

4.3 Apotekarna berättar

4.3.1 Kommunikation om avreglering

Under intervjuerna nämner alla informanter att processen varit lång och utdragen, dock har de under hela processen känt sig välinformerade. Samtliga informanter menar att avregleringen är ett politiskt beslut vilket beskrivs av citaten nedan:

”/.../ tittar på de politiska svaren så har det varit mycket att de har sett att det här med konkurrensen var viktig.”⁹⁴

⁹⁴ Anställd C

”/.../Staten ska inte äga utan allt ska vara enskilt... Sedan vet jag inte om det har varit önskemål från konsumenterna också... att man... att man inte vill att det ska vara monopol utan att det ska vara konkurrens. Att man tror att det ska bli bättre priser och tillgänglighet.”⁹⁵

Beslutet har inte varit oväntat då en avreglering diskuterats under en lång tidsperiod. En av informanterna menade att:

”Det har växt fram, vi har ju väntat på det länge, vi, Apoteket Ab, har varit utredda hur många gånger som helst. Så det låg och väntade på att regeringen skulle bestämma sig; nu gör vi det.”⁹⁶

Kommunikationssystemet i organisationen, kallat *Kaskaden*, är ett system där informationen flödar genom den hierarkiska stegen. Ledningen informerar butikscheferna via mail eller telefon, därefter för butikschefen vidare informationen till de anställda genom möten. De anställda i butikerna säger att de känner sig trygga med systemet och att deras chef har den information som behövs. Om de har några frågor vänder de sig till sin närmaste chef. Ledningsperson A säger att:

”/.../ vi har jobbat väldigt mycket med att kommunicera kring detta. Det har varit en jättestor förändring både för kunderna och för våra medarbetare så att, vi har utvecklat ett verktyg som vi kallar för kaskaden. Det har betytt jätte mycket för att dels sammanställa budskap och hur de ska kommunicera och sen också få struktur i kommunikationen /.../”⁹⁷

En medarbetare berättar även om kommunikationssystemet:

”/.../ när det blev beslutat på papper, då kom det mail direkt ut till oss chefer så vi visste vilket datum vi skulle vara på plats. Så att vi kunde meddela våra medarbetare i sin tur /.../”⁹⁸

Butiksinformanterna berättar även att de talat mycket om avregleringen med varandra, utanför personalmötena. Ledningsrepresentant A berättar att kommunikationsarbetet och formuleringen av budskap började planeras tidigt i avregleringsprocessen och att utvecklandet av kaskaden varit en del i detta. Butikschef A menar att kommunikationen i organisationen varit ärlig och att alla har fått all information, utan några hemligheter:

”/.../ dialogen ända ner till medarbetarna på golvet har varit 100% öppen /.../”.⁹⁹

⁹⁵ Anställd B

⁹⁶ Butikschef C

⁹⁷ Ledningsrepresentant A

⁹⁸ Butikschef A

Apoteket AB: s intranät, kallat ApoNet, är en databas där samtliga anställda kan söka information. Här har mycket information om avregleringen getts till de anställda. Butikschef A och B framhäver VD: ns roll i förändringsarbetet, då de menar att han stöttat dem och gett hjälpande information genom hela processen:

”/.../ vår VD, Stefan Carlsson, som är en fantastisk människa och väldigt kul att ha haft honom som VD under den här processen, han har liksom varit så mån om att det här ska bli bra för alla /.../ så det har känts tryggt att ha honom längst fram i skutan/.../”¹⁰⁰

Butikschef B berättar om hur VD:n kommunicerat och om hon upplevt informationen som bra:

”/.../ det har väl varit ganska mycket information som har kommit centralt ifrån och ut till oss om vad som är på gång och var och när och hur och så va, så det vill jag påstå, både från honom och ifrån Marianne Dicander.”¹⁰¹

Samtliga informanter uttryckte sig positiva till förändring, de ansåg avregleringen vara spännande att få vara med om.

”/.../ Jag tyckte nog det var ganska positivt, och det har jag alltid tyckt. Jag gillar förändringar så att, nä jag tycker inte att det har varit något problem så./.../”¹⁰²

”Mest positiv. Tror jag... Ändå... Man tycker att det har blivit en större marknad, större arbetsmarknad. /.../ Ja det var positivt.”¹⁰³

Några informanter ifrågasatte dock varför avregleringen skulle genomföras. De hade en undran om varför en redan välfungerande organisation skulle hävas. Bland annat uttrycker Butikschef B sig genom detta citat:

” /.../ min tanke kanske var att varför splittra upp något som har fungerat så himla bra”¹⁰⁴

4.3.2 Förändringar i arbetet

Regeringsskiftet nämns som tidpunkt då arbete med värderingar, butiksutformning, likställning av butiker, öppettider och marknadsföring förändrades.

⁹⁹ Butikschef A

¹⁰⁰ Butikschef A

¹⁰¹ Butikschef B

¹⁰² Anställd A

¹⁰³ Anställd B

¹⁰⁴ Butikschef B

”Nej det hade vi redan börjat med runt 2005, 2006, som man började med de här säljborden, störst sälj och kampanjvaror och sånt där har man ju haft ännu längre tillbaka, till och med, i det här pluskund, i den här kundklubbs varor till exempel.”¹⁰⁵

Under hösten 2008 rekryterades 600 nya apoteksbutikschefer och i början av 2009 hade samtliga 900 Apotek en egen butikschef berättar Ledningsrepresentant A.

”.../ Och sen när det gäller de här jättestora förändringarna som till exempel den 4 maj då fick vi reda på vilka apotek som skulle säljas, vi hade ju ungefär 900 apotek och av dem skulle 600 stycken säljas /.../ Då bedömde vi att vi måste ha, alltså vi måste ha ett nära ledarskap, det duger inte att ha en chef på avstånd när man ska gå igenom en sån här jätteomfattande process /.../ Så då insåg vi att vi måste ha, vi måste göra om våran organisation så att det finns en ansvarig chef på varje apotek /.../ så att från att ha haft 300 chefer totalt så var vi tvungna då att se till att vi hade 900 chefer eftersom vi hade 900 apotek. Så att i slutet på hösten 2008 så började det att rekryteras 600 nya chefer”¹⁰⁶”

Chefer utbildades i att agera trygghetsskapare med ett nära ledarskap.

”.../ alltså vi ville ju utbilda dem till att vara en nära ledare på det lokala apoteket, för att skapa, alltså dels för att driva verksamheten självklart, men också att skapa trygghet för medarbetarna i den här jättestora förändringsprocessen som det har varit nu /.../”¹⁰⁷

Dock har det i intervjuerna i butikerna antytts att hierarkin inte existerar i praktiken, då alla uppfattas vara likställda.

”Jag tycker vi är på samma nivå. Om det är någon som har idéer är det jag som måste ta upp dem. Vi jobbar mycket som ett lag.”¹⁰⁸

Ledningsrepresentant A berättar hur ledningen arbetat med scenarioplanering för att på bästa sätt kunna hantera företagets situation vid en avreglering, där olika möjliga utfall har tagits fram och analyserats. Efter att ny information mottagits har scenarioplaneringen redigerats, detta har i sin tur underlättat förändringsarbetet;

”Och från början var det ju så att vi visst inte vad som skulle hända vi bara visste att någonting skulle hända, så att vi har jobbat väldigt mycket med olika scenarier att blir det så

¹⁰⁵ Butikschef A

¹⁰⁶ Ledningsrepresentant A

¹⁰⁷ Ledningsrepresentant A

¹⁰⁸ Butikschef C

*att det blir avreglering, att alla apotek ska säljas så får vi ha en plan för det, blir det så att vissa ska säljas så får det bli en plan för det, alltså vi hade ett antal olika scenarier som vi trodde var tänkbara och så försökte vi då att, att planera för blir det enligt scenario A så går vi vidare på det viset blir det B så går det vidare på det viset”*¹⁰⁹

I butiken nämns en rad olika förändringar som skett. Dock menar majoriteten av våra informanter att förändringen började ske långt innan avregleringen var ett faktum.

*”Ja, nämen, gud, det har varit så många turer. Hur alltså, man märkte ju redan när, vid regeringsskiftet där så gick ju de ut, ganska snabbt, han Hägglund, gick snabbt ut med att de ville avreglera apoteksmarknaden och sen, och då drev det den linjen ju, och sen exakt när vi, nä det kommer jag inte riktigt ihåg, det har varit så många turer, men man var ju inställd på det då.”*¹¹⁰

*”/.../ Apoteket Ab har sedan flera år tillbaka förberett medarbetarna att det kommer komma en förändring av apoteksmarknaden... det har skett under flera års tid.”*¹¹¹

*”/.../Alltså det som man mest kommer ihåg är att det har varit en så långdragen process, det här har ju varit i årtal innan det liksom har blivit verkställt. /.../”*¹¹²

Någon månad innan själva avregleringen skulle genomföras inträdde en stand-still period.

*”/.../ apoteket har haft ganska stora restriktioner på sig från vårt moderbolag, omstruktureringsbolaget, vi har inte haft möjlighet att utveckla vår verksamhet och framför allt inte hålla på med marknadsföring för att inte störa försäljningsprocessen /.../”*¹¹³

Personalen uttrycker, under intervjuerna, att de upplevde arbetsituationen som tråkig under denna period.

”/.../ vi hamnade i det här stand-still läget. Vi fick inte göra någon reklam, inte några nya produkter, /.../ så att det har väl varit lite trist att jobba gentemot kunden eftersom att vi inte har fått haft några annonser ingen kampanj liksom i och med det här stand-still så att det har liksom känts lite trist om man nu ska säga så, man vill ju gå vidare och man vill satsa/.../”

¹⁰⁹ Ledningsrepresentant A

¹¹⁰ Butikschef B

¹¹¹ Ledningsrepresentant B

¹¹² Anställd A

¹¹³ Ledningsrepresentant B

I samband med att förhandlingar pågick om vilka butiker som skulle säljas, gick kommunikation ut till personalen om att de skulle arbeta på som vanligt med sina arbetsuppgifter.

När avregleringen skedde, år 2009, såldes 600 apotek och företaget hade själva ingen påverkan på vilka som såldes och vilka som behölls.

”/.../ det var omstruktureringsbolaget som kom med, bestämde ju, vilka som skulle vara kvar och vilka som skulle säljas /.../”¹¹⁴

Efter genomförd avreglering fortsatte förändringarna i butiken genom att bland annat modernisera klädseln och fräscha upp logotypen.

”/.../ vi fick ju nu i, vad var det, ja det var ju i höstas som vi fick våra nya kläder liksom att alla har likadana byxor, likadana rockar, innan har vi bara haft vit rock. Att liksom det här enhetliga att där ser man ju att man har, att nu ser man ju vilka som är personal /.../”¹¹⁵

Logotypens förändring verkar flera av informanterna på butiksnivå dock vara negativt inställda till. De uttrycker en oro för att de nya skyltarna förvirrar konsumenten.

”/.../ men de har ändrat loggan lite grann, bytt skyltar. Det kan ju ha blivit lite olycklig tajming på det där. Vi pratade senast i morse om att det blir tokigt... kunderna tror att det är en ny./.../”¹¹⁶,

”/.../ vi hör, nästan dagligen men i alla fall veckovis, att kunder kommer hit till oss och frågar ”är ni det vanliga apoteket, är ni det riktiga apoteket?” /.../ Och det svarar vi ja på! Kanske man inte ska men så känner vi!/.../”¹¹⁷

”/.../ det är det riktiga apoteket som vi var på från början kan ju kunderna säga idag./.../”¹¹⁸

Säljmål och kortare kötider har företaget under en lång tid arbetat med, berättar informanterna:

”Vi har ju en lapp som hänger här utanför med våra försäljningsmål, där vi skriver upp varje dag hur det gick igår och där tittar ju alla, vi är ju inte så många, men där tittar vi ju varje dag om det har varit något väldigt speciellt så talar vi om det för varandra./.../”¹¹⁹

¹¹⁴ Ledningsrepresentant A

¹¹⁵ Anställd A

¹¹⁶ Anställd B

¹¹⁷ Butikschef A

¹¹⁸ Anställd C

Den nya konkurrenssituationen uppfattas inte särskilt starkt av butiksarbetarna:

”/.../ jag tänker inte så mycket på dem. Men jag tror inte vi har tappat så mycket heller... det var vi lite oroliga för innan/.../”¹²⁰

De anger dock en förståelse för att de måste ”tagga till” i sin försäljning:

”/.../ de får tänka lite mer, hur gör vi idag och slå vakt om det man har och verkligen visa att det här är vi bra på. Vara rädd om kunderna framför allt. Se att de kommer tillbaka igen.”¹²¹

En av informanterna, i butik A, menar att det funnits en viss konkurrens, där man jämfört försäljnings- och kötidstatistik, butikerna emellan redan innan avregleringen.

”/.../ och så har vi jobbat innan också, alltså vi har ju varit konkurrenter med varandra även om vi har varit samma företag så har man ju jobbat, alltså, för att kunden ska få en bra situation här, så att det är inget nytt för oss, nä absolut inte./.../”¹²²

4.3.3 Apoteket AB: s värderingar

Övergripande är Apoteket AB:s värderingar kända av personalen på alla nivåer, dock upplevdes ledningsrepresentanterna mer insatta i värderingsarbetet och kunde målande berätta om dem. Vilket vi kan tyda genom Ledningsrepresentant A som berättar:

”/.../ som kund ska man uppleva att vi är trovärdiga, vi är omtänksamma, men också nytänkande och jag vill ju att våra butiker, alltså det ska kännas bra att vara där. Det ska vara trivsamt, man ska få kompetent rådgivning, vi ska ha ett spännande sortiment. Som kund ska man också kunna lite på våra produkter, man ska kunna lita på att vi har ett helhetstänk kring våra produkter och att vi, vi jobbar mycket med ett hållbarhetsperspektiv.”¹²³

Men även Ledningsrepresentant B förklarar:

”/.../vi vill att våra kunder ska uppfatta dem kärnvärden som vi har, det vill säga, trovärdiga, omtänksamma, handlingskraftiga och informerande. Det vill vi att kunderna ska uppfatta, och inte minst att trovärdigheten är där, de ska kunna lita på oss. Vi förstår kundernas behov och gör det enklare för dem.”¹²⁴

¹¹⁹ Butikschef A

¹²⁰ Anställd B

¹²¹ Anställd C

¹²² Anställd A

¹²³ Ledningsrepresentant A

¹²⁴ Ledningsrepresentant B

Värderingarna, som togs fram under 2006, är sammanfattade i fyra punkter; nytänkande, omtänksamhet, trovärdighet och handlingskraft. Värderingarna uppfattas även som väsentliga i verksamhetsarbetet. Omtänksamhetsvärderingen ligger djupt rotad hos flertalet av informanterna som menar att de agerar vägledare och rådgivare för konsumenten. De vill inte gärna påtvinga produkter till konsumenten som de själva inte efterfrågat. Exempelvis berättar Butikschef A om detta:

*” /.../ vi måste bli lite vassare på det, men det ska ju också vara med omtanke igen, det ska inte vara kränga, det ska inte vara påtvingat.”*¹²⁵

Genom bland annat detta citat kan vi tolka att personalen tycker att det är svårt att ikläda sig rollen som försäljare. Samtliga informanter ser sig själva som representanter för varumärket och bilden uppfattas vara enhetlig i företaget. Även visionen *”Ett liv i hälsa”* har mottagits av informanterna och tas tydligt upp av bland annat Anställd A som säger:

*”/.../ det är ju det här, ett liv i hälsa, det är ju mycket det nu som fokuseras nu i vårt företag. Det är mycket det här med hälsokoll /.../”*¹²⁶

Ledningsrepresentant A talar i intervjun om att Apoteket AB idag, genom sin vision, strävar efter att konsumenten ska associera företaget med hälsovård istället för sjukvård. Hon säger:

*”Men vi vill ju säga att apoteket är ett ställe som man kan gå till om man vill vara frisk och känna hälsa, och det betyder inte att man måste ha en sjukdom i botten för att gå till ett apotek utan, utan vi förflytta oss från att uppfattas, alltså förknippas med sjukdom till att förknippas med hälsa.”*¹²⁷

Varumärket anses vara mycket starkt och flera hänvisar till den undersökning som nyligen blivit genomförd, där Apoteket hamnar tätt bakom IKEA. Anställd C beskriver det starka varumärket genom att berätta:

*”Det är väletablerat, det har ju funnits länge, det är en stor trygghet i saklig /.../ kunskap företaget har. Seriöst.”*¹²⁸

Butikschef A svarar på frågan om varumärket med orden;

*”Mmm oerhört starkt, oerhört starkt./.../”*¹²⁹

¹²⁵ Butikschef A

¹²⁶ Anställd A

¹²⁷ Ledningsrepresentant A

¹²⁸ Anställd C

¹²⁹ Butikschef A

Butikschef C berättar även om företagets starka varumärke *”Trovärdighet, många kunder har stort förtroende för oss. De kommer in och frågar om allt mellan himmel och jord fast det inte har med farmaci och läkemedel att göra.”*¹³⁰

4.4 Apostrofen skriver

I Apoteket AB:s personaltidning Apostrofen skriver VD Stefan Carlsson en ledare i varje nummer. Han började redan under 2008, och löpande framåt, att skriva om förberedelse inför avreglering.¹³¹ Han framhåller att *” Marknaden som vi går in i blir av ett helt annat slag än vad vi är vana vid. Den kommer att vara dynamisk, förändringarna sker inte plötsligt den 1 juli utan sker successivt”*.¹³² I sin text berättar han vidare att företaget arbetar med strategiska projekt för att hantera konkurrens. Han visar även sin stora tillit till företaget genom sin tro att det kommer att gå bra tack vare dess starka varumärke och deras goda medarbetare.¹³³

HR ansvarig berättar i ett nummer av personaltidningen om hur viktigt det är för organisationen att anställa personer som passar in i deras företag.¹³⁴ En annan talar om att företaget nu ska rusta för konkurrensen och beskriver då den förändrade företagsstrukturen i ledningen.¹³⁵

Apostrofen lades ner 2009 i samband med att avregleringen trädde i kraft.¹³⁶

4.5 Siffrorna talar

I årsredovisningsberättelserna finns det att läsa att vid ett regeringssammanträde 2006 beslutade regeringen sig för att utreda apoteksmarknaden, direktiven var att komma fram till en plan för hur en omreglering skulle ske. Visionen med omregleringen var att öka tillgängligheten och pressa priserna.¹³⁷

Under första delen av 2010 skulle 465 apotek säljas till nya aktörer, därefter skulle ytterligare 150 apotek erbjudas till privata entreprenörer. Trots denna utförsäljning förblir Apoteket AB

¹³⁰ Butikschef C

¹³¹ Apostrofen (2008) Nr 5. Sid. 2; Apostrofen (2008) Nr 7. Sid. 2

¹³² Apostrofen (2008) Nr 7. Sid. 2

¹³³ Apostrofen (2008) Nr 5. Sid. 2; Apostrofen (2008) Nr 7. Sid. 2

¹³⁴ Apostrofen (2008) Nr 7. Sid. 6

¹³⁵ Apostrofen (2008) Nr 7. Sid. 4

¹³⁶ Apostrofen (2009) Nr 6. Sid. 1

¹³⁷ Årsredovisning (2006)

marknadsledare med cirka 35 % av marknaden. Sedan flertalet år tillbaka är Apoteket ett av Sveriges mest ansedda och välkända varumärke. Efter avregleringen kommer Apoteket AB agera offensivt vilket kommer att innebära att de satsar på att stärka varumärket ytterligare samt att de kommer investera i nya apotek för att bibehålla sin ledande position.¹³⁸

I avregleringsprocessen har Apoteket AB satt upp en rad strategiska åtgärder för att lyckas bibehålla sin position, de kommer att fokusera på; *hälsoperspektivet* där Apoteket AB kommer att göra en satsning för att göra det mer enkelt och lustfullt för sina kunder, exempelvis har de nyligen dragit igång en kampanj där Apoteket AB erbjuder sina kunder en hälsokontroll¹³⁹, *sortimentsutveckling* vilket kommer att höja lönsamheten samt stärka företagets varumärke. Apoteket AB kommer även att försöka *expandera internationellt* för att öka omsättningen. De kommer även att *utveckla sin verksamhet inom vård- och omsorg* och den sista strategiska åtgärden kommer vara att försöka *kostnadsreducera* verksamheten genom att skapa effektivare processer.¹⁴⁰

Redan 2007 startade företaget en satsning där en ny företagsledning tillsattes för att organisationen lättare skulle anpassas till den förändrade marknaden. Denna ledning tillsammans med styrelsen arbetade fram en ny vision för Apoteket AB, vilken var ”Ett liv i hälsa” där förhoppningen var att kunden skulle uppleva personalen som läkemedelseexperter.¹⁴¹ I samband med avregleringen togs beslutet om att Stefan Carlsson skulle avgå som VD, i årsredovisningen 2009 tackar han för sin tid i företaget.¹⁴²

2007 startade företaget ett arbete med säljfokus och förbättrade produktplaceringar i butiken. De ökade även tillgängligheten för konsumenten genom att förlänga öppettiderna och öka antalet butiker. Under detta år genomfördes även stora marknadsföringsinsatser och en ökning av produktsortimentet. Alla dessa strategiska åtgärder resulterade i ett förbättrat resultat.¹⁴³

¹³⁸ Årsredovisning (2009); Delårsrapport (2010) jan-mars

¹³⁹ Årsredovisning (2009 & 2008)

¹⁴⁰ Årsredovisning (2008)

¹⁴¹ Årsredovisning (2007)

¹⁴² Årsredovisning (2009)

¹⁴³ Årsredovisning (2007)

5. ANALYS

I detta avsnitt analyseras empirin med hjälp av de teoretiska resonemangen för att försöka ge svar på uppsatsens frågeställningar. Analysen struktureras efter dimensionerna i den teoretiska ramen; strategi, kommunikation, ledarskap och personal. Sist i analysen sammanställs de slutsatser som kunnat göras.

5.1 Strategiska framgångsrecept

Analysen tar sin början i förändringens specifika kontext där det tydligt framkommit att det är ett politiskt beslut som ligger till grund för den avreglering Apoteket AB har gått igenom. Grunden till detta beslut uppfattas, av organisationens medlemmar, vara att skapa bättre tillgänglighet samt att det idag finns en politisk trend att privatisera marknader. Det politiska beslutet har liberaliserat lagstiftningen vilket öppnat upp marknaden för nya aktörer.¹⁴⁴

I och med detta har organisationen tvingats in i en till synes revolutionär förändringsprocess¹⁴⁵, då 900 apotek har skurits ner till cirka 300 stycken. Denna dramatiska minskning till trots gör likväl att Apoteket AB med sina 35 % av marknaden förblir marknadsledande¹⁴⁶. Ur det korta tidsperspektivet är karaktären på förändringen definitivt radikal med en organisation som mer än halverades i storlek. Detta kan påverka varumärkesarbetet negativt då helheten, som anses viktig, gått förlorad.¹⁴⁷ Resultatet är att synergieffekterna inom organisationen går förlorade vilket försvårar arbetet för organisationen. Under denna revolutionära del har företaget försatts i en stand-still period, vilket inneburit att de inte externt kunnat marknadsföra sitt varumärke. Enligt våra informanter har det, under denna period varit tråkigt att arbeta, vilket kan påvisa att varumärkesarbetet även stått still internt. Det kan därför argumenteras att företaget fokuserat på förändringsarbetet under denna period och därmed har varumärkesarbetet hamnat sekundärt.

Genom det empiriska materialet har det dock även kunnat tydas att ett mer longitudinellt perspektiv finns i avregleringsprocessen. Tid är som beskrivet ofta subjektivt och avregleringens inverkan, på organisationen och dess anställda, är knutet till

¹⁴⁴ Alvesson & Sveningsson (2009). Sid. 26-27

¹⁴⁵ Alvesson & Sveningsson (2009). Sid. 29

¹⁴⁶ Årsredovisning (2009); Delårsrapport (2010) jan- mars

¹⁴⁷ Mahnert & Torres (2007). Sid. 55-56

tidsperspektivet.¹⁴⁸ Förändringen ansågs inte, enligt våra informanter, var oväntad i och med att Apoteket AB:s monopol utretts flertalet gånger sedan det förstatligades på 70-talet. Förändring kan därför även anses ha varit evolutionär¹⁴⁹ då den vuxit fram från och med regeringsskiftet 2006 då Apoteket AB insåg att avregleringen skulle ske och förberedelserna startade. Dessa förberedelser har kunnat förbereda organisationen på förändring vilket påverkar varumärkesarbetet positivt. 2007 började företaget, med hjälp av en nytillsatt företagsledning, arbeta med säljfokus och produktplacering i butik samtidigt som en större marknadsföringssatsning tog vid. Dessa strategiska drag ökade resultatet betydligt detta år.¹⁵⁰ Satsningarna styrker informanternas uttalanden om att förändringarna började långt innan själva beslutet om avregleringen togs. Likaså började VD i sin ledare i personaltidningen redan under 2008 behandla förändringen.¹⁵¹

Apoteket AB:s värderingar formulerades som ett strategiskt drag och har sedan dess anammats av organisationens medarbetare, vilket kunnat tydas genom informanternas uttalanden. Dessa värderingar formuleras som följer; nytänkande, trovärdighet, handlingskraft och omtänksamhet. Genom att förändringen upplevts ske kontinuerligt har Apoteket AB haft möjlighet att förändra varumärket successivt vilket är en förutsättning för att generera ett framgångsrikt varumärkesarbete.¹⁵²

Ur ett evolutionärt perspektiv har avregleringsprocessen inneburit att Apoteket AB även kunnat stärka sitt varumärke genom att arbeta utifrån sin vision ”Ett liv i hälsa”, vilken togs fram 2007 och är en angiven strategi på den nya marknaden.¹⁵³ En informant berättar i intervjun att Apoteket AB vill uppfattas arbeta med hälsovård istället för sjukvård, vilket visar att denna vision är en strategi där hälsa är valet av riktning.¹⁵⁴ Denna strategi kan även differentiera dem från konkurrenter och på så vis skapa ett starkt varumärke.¹⁵⁵ Apoteket AB har försökt bygga vidare på denna vision genom att, efter att avregleringen skett, utforma tjänster för att strategin ska skapa ett mönster för att stärka den strategiska riktningen.¹⁵⁶ Bland annat har Hälsokollen vuxit fram, vilket är en tjänst som ska hjälpa konsumenten att

¹⁴⁸ Pettigrew, Woodman & Cameron (2001). Sid. 700

¹⁴⁹ Alvesson & Svenningsson (2009). Sid. 29

¹⁵⁰ Årsredovisning (2007)

¹⁵¹ Apostrofen (2008) Nr 2. Sid. 2; Apostrofen (2008) Nr 5. Sid. 2

¹⁵² Simões & Dibb (2001). Sid. 220

¹⁵³ Årsredovisning (2007)

¹⁵⁴ Mintzberg (1987). Sid. 11

¹⁵⁵ Ingehoff & Fuhrer (2010). Sid. 85

¹⁵⁶ Mintzberg (1987). Sid. 12

förebygga sjukdomar genom att kontrollera sin hälsa. Hälsostrategin beskriver vad företaget står för och kan därmed kopplas ihop med varumärkesidentiteten¹⁵⁷, då den genomsyrar hela organisationen. Tack vare den evolutionära förändringsprocessen har Apoteket AB kunnat arbeta med sina strategier under en längre tidsperiod, vilket gynnat varumärkesarbetet positivt då hela organisationen är involverad.

Här ovan har det framkommit att Apoteket AB har utnyttjat den långa avregleringsprocessen till att förbereda inför inträdet på konkurrensmarknaden genom att tidigt påbörja arbetet för att stärka sitt varumärke. Apoteket AB har redan innan avregleringsprocessens början varit ett ansett varumärke. Företaget har varit ensam aktör som ett statligt monopol på marknaden sedan 70-talet. Varumärket har prisats i flera konsumentundersökningar och har varit ett av Sveriges mest ansedda flera år i rad.¹⁵⁸ Detta tyder på att det som kommunicerats från Apoteket AB, även är det som uppfattats av konsumenten¹⁵⁹, och att någon form av varumärkesarbete funnits även innan 2006. Apoteket AB:s starka varumärke motsäger således Burmann och Zeplins (2006) ansats om att monopolorganisationer inte fokuserar på varumärkesarbete,¹⁶⁰ vilket resulterar i att marknadsförhållandena inte behöver påverka det faktum att företag arbetar med sitt varumärke som en strategisk tillgång¹⁶¹.

Inför avregleringen har ledningen arbetat strategiskt med att säkerställa Apoteket AB:s framtida framgång bland annat genom scenarioplanering. Denna typ av arbete kommunicerar, förklarar och förbereder personalen på förändring¹⁶². Genom detta förberedelsearbete har ledningen kunnat förmedla en stabil och trygg framtid för de anställda, som gavs möjlighet att vara kvar i företaget, vilket kan vara en anledning till den positiva inställning som de haft. Vid en avreglering är det således, liksom vid andra typer av förändringar, viktigt med förberedande kommunikation för att underlätta följderna av avregleringen.¹⁶³

5.2 Kommunicera mera

Informanterna på ledningsnivå har beskrivit att kommunikationen började planeras i ett tidigt stadium i processen. Kommunikationssystemet utvecklades med ändamålet att skapa ett

¹⁵⁷ Ingenhoff & Fuhrer (2010). Sid. 84-85

¹⁵⁸ Årsredovisning (2009); Delårsrapport (2010) jan-mars

¹⁵⁹ Melewar, Hussey & Srivoravilai (2005). Sid. 397-398

¹⁶⁰ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 288

¹⁶¹ Melewar, Hussey & Srivoravilai (2005). Sid. 379-380

¹⁶² Spike & Lesser (1995) i Kitchen & Daly (2002). Sid. 50

¹⁶³ Ibid.

effektivt kommunikationssystem för att kunna informera de anställda om avregleringen. Anledningen till att företaget väljer att förbereda personal på förändring, kan genom Kitchens (1997) synsätt, ses som ett strategiskt drag för att inte minska effektiviteten i arbetet under förändringsperioden då det skulle kunna påverka varumärkesarbetet negativt.¹⁶⁴

Personalen på Apoteket AB har delat uppfattningen att förändringen är positiv för organisationen samt att de känt sig välinformerade under processen. Detta kan grunda sig i Apoteket AB:s omfattande kommunikation om avregleringen, som funnits inom organisationen. Ansatsen om att intern kommunikation ökar förståelsen för förändringar och på så vis också minskar motstånd till förändring kan på detta sätt styrkas.¹⁶⁵ Att personal som känner sig sedd och välinformerad ställer sig mer positiva till förändring kan även anses stämma.¹⁶⁶ Genom central kommunikation har VD:n, i varje nummer av Apostrofen, uppmuntrat och förklarat förändringarnas effekter.¹⁶⁷ Genom våra intervjuer kan det tydas att denna kommunikation har uppfattats som trovärdig, vilket kan förklara varför misstänksamheten mot förändringen varit låg.¹⁶⁸ Vid en avreglering är det, liksom vid andra typer av förändringar, viktigt med förberedelsekommunikation för att underlätta följderna av avregleringen.¹⁶⁹ Att motståndet är lågt mot förändring medför även en möjlighet i varumärkesarbetet då personalen uttryckt en generellt positiv attityd till förändring som inte är bunden enbart till specifika aspekter i avregleringsprocessen.

Genom intervjuer med anställda, på olika nivåer inom organisationen, har det framkommit att flera kommunikationskanaler har använts. Genom central kommunikation har skriftlig information spridits om avregleringen via intranätet och Apostrofen. Den centrala kommunikationens fördel, i närhet till alla i organisationen, har således använts.¹⁷⁰ Dock valde Apoteket AB att lägga ner Apostrofen i samband med avregleringen.¹⁷¹ Verbalt har ledningen kommunicerat genom sitt egna kommunikationssystem kallat kaskaden, som likt namnet har en kaskadform¹⁷², där cheferna har kommunicerat i led. Detta kommunikationssätt

¹⁶⁴ Kitchen (1997) i Kitchen & Daly (2002). Sid. 52

¹⁶⁵ Lippitt (1997) i Kitchen & Daly (2002). Sid. 50

¹⁶⁶ Self, Armenakis, & Schraeder (2007). Sid. 221

¹⁶⁷ Se till exempel: Apostrofen (2008) Nr. 2 och Nr. 5

¹⁶⁸ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 291

¹⁶⁹ Spike & Lesser (1995) i Kitchen & Daly (2002). Sid. 50

¹⁷⁰ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 290

¹⁷¹ Apostrofen (2009) Nr 6. Sid 1.

¹⁷² Burmann & Zeplin (2005). Sid. 291

kan även ha varit en av anledningarna till att företaget idag har butikschefer i varje butik, som då arbetar närmre medarbetarna och på så sätt enkelt kan nå dem med aktuell information.

Kaskadkommunikationen har gett företaget möjligheten att minska skepticisken i budskapet då kommunikation som kommer direkt från, en för informanterna, känd person blir mer relevant och tillförlitlig för mottagaren.¹⁷³ Detta har medfört att alla anställda har haft möjlighet att diskutera förändringens effekter med sin närmsta chef och på så sätt har frågor och otydligheter kunnat besvaras personligen. Informanterna menar att de känt sig trygga med kommunikationssystemet och att deras chef kontinuerligt informerat dem. Genom att det har funnits en välstrukturerad och utvecklad kommunikationskanal bidrar även avregleringsprocessen till att skapa verktyg för att kommunicera det interna varumärkesarbetet.

Genom empirin har det inte framkommit att det funnits lateral kommunikation¹⁷⁴ i någon större utsträckning. Dock har vardagliga samtal skett mellan de anställda i butikerna, dessa samtal har inte varit styrda av organisationen. Denna interaktion är ofta den mest givande då den inte ges i egenskap av tjänsten och därmed ses som trovärdig.¹⁷⁵ Kommunikation av den här typen har vi inte fått veta så mycket om, men vi förstår att den varit av stor vikt i förändringsprocessen. Våra informanter har berättat att de samtalade mycket med varandra under denna period. Dessa samtal kan således ha bidragit till att skapa engagemang för varumärket genom att varumärkesarbete frivilligt börjat utövas i de vardagliga samtalen och därmed får budskapen bättre fäste.

Utöver utveckling av kommunikationskanaler har arbetet med formulering av budskap skärpts i och med avregleringen, då stort fokus har lagts både på hur information ges ut men även vad som sägs. Ledarna har därmed utvecklat sina kommunikationsfärdigheter, vilket kan utgöra en fördel för dem även i det framtida arbetet med varumärket och kommunikationen kring det. Framgången i kommunikationen om avregleringsprocessen kan förstås då den tillhandahållits genom både skriven och verbal kommunikation, vilket Kitchen och Daly (2002) menar är nödvändigt för att budskap ska nå fram.¹⁷⁶ Kommunikationsframgången kan därigenom även

¹⁷³ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 291

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Ahrne & Papakostas (2006). Sid. 24

¹⁷⁶ Kitchen & Daly (2002). Sid. 51

förstås genom att ledarna varit goda kommunikatörer¹⁷⁷, vilket utgör möjligheter i konkurrensarbetet.

Det har framkommit i empiriinsamlingen att varumärkesarbetet trappats upp under avregleringsprocessen, dock kan det anses ha varit sekundärt under förändringstiden då fokus låg på förändringseffekterna samt att kommunicera ut vad som skedde under processens gång. Information om processen ansågs nödvändig för att arbetet skulle fortlöpa utan hinder¹⁷⁸ och på så vis inte få negativ inverkan på varumärket ut mot kunden. Anledningen till att företaget valt att inte fokusera på att kommunicera ut varumärkesarbetet kan ha varit det faktum att större delen av personalen snart skulle tillhöra konkurrenterna. Dessa personer hade sedan haft möjlighet att föra vidare de strategier som kommunicerats inom Apoteket AB.

Detta kan ses som ett strategiskt knep gentemot konkurrenterna enligt Mintzbergs (1987) fem ”P”¹⁷⁹, eftersom företaget aktivt valt att skydda varumärkesarbetet från att läcka ut. Det faktum att varumärkeskommunikationen försvagats under en tid, medför ett hinder för varumärkesarbetet. Detta kan påverka personalens internalisering negativt och skapandet av ett beteende som stöttar en differentierad varumärkesidentitet får inte möjlighet att uppstå.¹⁸⁰

Under denna revolutionära förändringstid har organisationen arbetat med att skapa samhörighet genom själva förändringen istället för varumärket, vilket i sin tur har påverkat varumärket positivt. Detta då arbetet kunde fortlöpa med samma effektivitet eftersom medarbetarna varit informerade.¹⁸¹ En av våra ledningsinformeranter angav att organisationen inte hade möjlighet att utveckla verksamheten under tiden de befann sig i stand-still. Anledningen var att de inte fick arbeta med att utveckla varumärket i marknadsföringen ut till kund. Vi tolkar även detta som ett tecken på att det interna varumärkesarbetet hamnade ur fokus.

Stand-still perioden skedde under den förändringsperiod som tidigare i analysen kallats revolutionär, det vill säga då den faktiska avregleringen skedde. Under stand-still perioden fanns inget förbud mot det interna varumärkesarbetet, tvärtom var detta den enda typ av

¹⁷⁷ Kitchen & Daly (2002). Sid. 51

¹⁷⁸ Kitchen & Daly (2002). Sid. 52

¹⁷⁹ Mintzberg (1987). Sid. 12

¹⁸⁰ de Chernatony & Cottam (2006). Sid. 615

¹⁸¹ Kitchen & Daly (2002). Sid. 52

varumärkesarbete som kunde ha ägt rum under denna period. Trots att organisationen inte valde att fokusera på varumärket, under den revolutionära förändringsperioden, har de påvisat stark kontinuitet i sin övriga kommunikation. Samspelet mellan de olika kommunikationskanalerna har på så sätt skapat gemenskap kring själva förändringen.¹⁸²

5.3 Ledningen visar vägen

Apoteket AB har som en del i sin avregleringsprocess omorganiserat chefstrukturen. När avregleringen blev ett faktum ansåg ledningen att förändringen endast skulle kunna genomföras om alla enskilda apotek hade en egen butikschef, vilket apotek på ickekommersiella lägen då inte hade. Detta hade ursprung i två anledningar, dels att det skulle finnas ett nära ledarskap under förändringen men också att det skulle finnas chefer på varje apotek eftersom att försäljning av dem skulle kunna möjliggöras. Avregleringens omfattning bidrog således till att organisationen rekryterade 600 nya butikschefer. Då effektivt ledarskap är avgörande för ett framgångsrikt varumärkesarbete¹⁸³ bidrog avregleringsprocessens omfattning till skapandet av möjligheter för att stärka varumärkesarbetet. Detta genom att all personal, som arbetar ut mot kunden, nu fått tillgång till en nära chef som kan leda förändringsarbetet och hantera motstånd.¹⁸⁴ Dock kan möjligheten som skapas här bli ett hinder om fel chefer rekryteras.

I intervjuerna med butikschefer framkom det att alla våra butikschefsinformanter blivit tillsatta som apotekschef under avregleringsprocessen. Vid tillsättandet av nya cheftjänster gavs ingen utbildning i det nya strategiarbetet utan utbildningen beskrevs bestå av insikt i de operativa aspekterna av att sköta apoteket samt i kunskap om att skapa trygghet under processen. Butikscheferna kunde, under intervjun, inte heller ge konkreta exempel på hur de skulle kunna motivera sin personal i avregleringsprocessen. Cheferna uppfattas ha syftet att vara kommunikationskanaler för förändringsarbetet, men inte att vara ledare i varumärkesarbetet, vilket vidare påverkar varumärkesarbetet på butiksnivå negativt. Då ledarna inte fått någon utbildning i varumärkesarbetet kan hinder skapas. Detta antas utifrån att det krävs att ledaren är en god och engagerad kommunikatör för att varumärkesförändringar ska förankras¹⁸⁵. Butikscheferna uppfattats som jämbördiga med

¹⁸² de Chernatony & Cottam (2006). Sid. 614; Simões & Dibb (2001). Sid. 220

¹⁸³ Vallaster & de Chernatony (2005). Sid. 182

¹⁸⁴ de Chernatony & Cottam (2006). Sid. 622

¹⁸⁵ Kitchen & Daly (2002). Sid. 51

medarbetarna, den hierarkiska nivån i butikerna har därav varit låg. Vilket i sin tur kan ha negativa effekter på tillförlitligheten och relevansen i det som kommuniceras.¹⁸⁶

Det har framkommit i intervjuer, samt i studier av Apostrofen, att Apoteket AB:s VD Stefan Carlsson haft en central roll i kommunikationen om både förändringen och de nya marknadsförutsättningarna. Han har uppfattats som mycket stöttande och informerande, i den senare delen av avregleringsprocessen. Att VD:n varit en central ledare under avregleringsprocessen kan ha bidragit till den förväntansfulla stämningen som beskrivits hos samtliga informanter. Engagemanget på makronivå skapar förutsättningar för varumärkesledarskap och skapar en grund för varumärkesarbetet men även för förändringskommunikationen. Detta då VD:n och övrig ledning är anpassade förebilder för varumärket vilket kan ha lett till att VD:s uttalanden om förändringen som positiv mottagits på samma positiva vis i hela organisationen.¹⁸⁷ En internalisering har således skett.¹⁸⁸

Enligt årsredovisningen 2009 ska VD:n avgå.¹⁸⁹ Med tanke på den centrala roll VD:n fått under avregleringsprocessen skapas en konflikt i huruvida hans avgång möjliggör förbättrade förutsättningar för varumärkesarbetet. I Apoteket AB:s fall kan vi genom en rad olika uttalanden förstå att VD:n Stefan Carlsson, som person, är mycket omtyckt och viktig för varumärket. Samtidigt som en avgång symboliserar en modernisering av varumärkesarbetet kan hinder uppstå.¹⁹⁰ I rekrytering av en ny VD kan integreringen av varumärkesarbetet i den fortsatta processen stärkas genom att personligheten anpassas till varumärket och inte tvärtom.¹⁹¹ Organisationer byggs upp av en samling individer som är utbytbara, vilket innebär att en organisation överlever trots att individer byts ut.¹⁹² HR ansvarig uttrycker i ett nummer av personaltidningen vikten av att hitta personer som passar in i organisationen.¹⁹³ Avgången kan alltså vara ett uttryck för att Apoteket AB inte anser att Stefan Carlsson kommer att passa in i det nya varumärke som krävs på en konkurrensutsatt marknad. Samtidigt medför utbytet en risk då VD:n är starkt kopplad till varumärket.

¹⁸⁶ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 290 -291

¹⁸⁷ Mahnert & Torres (2007). Sid. 57

¹⁸⁸ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 284-285

¹⁸⁹ Årsredovisning (2009)

¹⁹⁰ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 287

¹⁹¹ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 292

¹⁹² Ahrne & Papakostas (2006). Sid. 15

¹⁹³ Apostrofen (2008) Nr 7. Sid. 6

Ledningen har en viktig roll i arbetet med att integrera varumärkesarbetet under en avregleringsprocess. Ledningen är således viktigt för hur personalen hanterar sitt arbete och i vilken grad de anammar varumärket med dess värderingar för att sedan omsätta detta i mötet med kunden. Företaget berättar själva att de måste rusta för konkurrens¹⁹⁴ och i en omfattande förändringsprocess skapar en stark ledare förutsättningar för att även de anställda ska bidra till utvecklingen. Personalens roll i integreringen av förändringar i varumärkesarbetet kommer att analyseras vidare nedan.

5.4 Alla i samma båt

Informanterna har i början av den långa avregleringsprocessen, då varumärkesarbetet var i full gång, försetts med nya företagsvärderingar vilka har skapat grunden för ett varumärkesarbete. En av de värderingar som tagits fram uttrycks som *nytänkande*. Medarbetarna har tagit till sig denna värdering vilket visar sig i det positiva synsättet på de förändringar som skett i organisationen. Alla förändringar, som skett i syfte att stärka konkurrensfördelarna, har dock inte uppfattats som positiva vilket visar bristen i inkorporerandet av värderingen.

Apoteket AB förändrade sin logotyp, som bland annat finns på apotekets skyltar, efter den revolutionära delen av förändringen. Denna förändring har mottagits med viss skepticism av våra informanter. Detta kan kopplas ihop med att informationen inte varit tillräckligt tydlig kring förändringen av varumärket i detta skede då fokus var på de praktiska avregleringsförändringarna. Detta har lett till att personalen inte känt sig delaktiga.¹⁹⁵ Apostrofen, företagets personaltidning, har i varje nummer behandlat värderingarna och varumärket, men lades i slutskedet av avregleringsprocessen ner.¹⁹⁶ Detta kan vara en anledning till det försämrade mottagandet av värderingen då detta var en viktig kommunikationskanal för det interna varumärkesarbetet.¹⁹⁷ Därmed har det negativa mottagandet av logotypen varit ett hinder i stärkandet av varumärkesidentiteten¹⁹⁸, eftersom att värderingen *nytänkande* inte internaliserats fullt ut hos medarbetarna. Detta är ett tydligt tecken på att förändringen inte kommunicerats på ett bra sätt då medarbetarna inte förstår tanken bakom ledningshandlandet. Denna värdering, *Nytänkande*, är således väldigt tydlig i Apoteket AB:s kommunikation utåt, men är inte befäst i företagskulturen.

¹⁹⁴ Apostrofen (2008) Nr 7. Sid. 4

¹⁹⁵ de Chernatony & Cottam (2006). Sid. 622

¹⁹⁶ Apostrofen (2008) Nr 5. Sid. 2; Apostrofen (2008) Nr 7. Sid. 2

¹⁹⁷ Vallaster & de Chernatony (2005). Sid. 183

¹⁹⁸ Ibid.

De övriga värderingarna; handlingskraft, omtänksamhet och trovärdighet känns däremot tydliga i informanternas uttalanden om hur de arbetar. Personalen har påvisat insikt i avregleringens effekter på verksamheten genom att uttrycka att de är tvungna att visa sin kompetens och utöka servicen då de satts i konkurrens. Vi uppmärksammar dock att de uttryckligen berättar att det är svårt att agera försäljare eftersom att de känner sig obekväma i rollen som försäljare.

Behovet av försäljning, tolkas av majoriteten av informanterna, som något som står i konflikt med företagets värderingar. Företagskulturen påverkar varumärkesidentiteten och måste därför gå i linje med den¹⁹⁹, vilket den i detta fall inte gör. Dock menar en informant att den nya konkurrenssituationen inte är skrämmande för dem, då de sedan en tid tillbaka konkurrerat internt med säljmål med mera. Säljmålen påvisar att ledningen försökt förbereda för den kommande konkurrenssituationen genom att få in sälj- och tävlingstänkandet i organisationen, vilket visar att ledningen försökt manipulera företagskulturen till att bli mer försäljningsinriktad.²⁰⁰ Tävligen, som en gruppaktivitet, har mottagits positivt av medarbetarna, men inte genom att skapa en bild av dem själva som försäljare. Veckans resultat skapar en teamkänsla i gruppen. Det som gruppen presterar stärker självkänslan hos individen, vilket bidrar till identifiering.²⁰¹ En teamkänsla skapar en gemensam företagskultur och ger därmed förutsättningar för en gemensam förståelse och likartad tolkning av värderingar.²⁰² På detta vis har säljmålen haft en positiv effekt, vilket visar sig i informanternas positiva uttalanden om detta arbetssätt. Säljmålen togs in i arbetet i den tidiga fasen av avregleringsprocessen då organisationen fortfarande hade fokus på varumärkesarbetet. Målet med denna aktivitet verkar dock inte gått hela vägen då de anställda fortfarande inte ser sig själva som försäljare.

Den positiva syn som våra informanter förmedlat anses vara påverkad, då människor av naturen är negativt inställda till förändring.²⁰³ Det kan alltså inte bortses att den positiva synen kan vara en konstruktion av ledningen. Vissa av informanterna har sagt att de ställde sig negativa till det politiska beslutet att avregleringen skulle genomföras, eftersom att de tyckte

¹⁹⁹ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 293

²⁰⁰ Ahrne & Papakostas (2006). Sid. 81

²⁰¹ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 284-285

²⁰² Vallaster & de Chernatony (2005). Sid. 184

²⁰³ Ahrne & Papakostas (2006). Sid. 75

att det var bra som det var. Detta tyder på att informanterna, liksom Ahrnes (2006) resonemang, var negativt inställda från början. I det empiriska materialet har ledningen kommunicerat ett positivt utgångsläge för Apoteket AB i förändringsprocessen, vilket kan tyda på att personalens positiva inställning är skapad av ledningen genom manipulation av företagskulturen till att vara förändringsvillig.²⁰⁴ Genom internalisering har personalen tagit till sig den positiva inställningen och gjort den till sin egen²⁰⁵, vilket i detta fall resulterat i den positiva inställning som finns.

5.5 Slutsats

Vi har i analysen behandla våra frågeställningar om *hur påverkar en avregleringsprocess varumärkesarbetet i en organisation?* samt *hur har förändringar i varumärkesarbetet integrerats i organisationen under avregleringsprocessen?* Med utgångspunkt i frågeställningarna har vi i analysen kunnat dra följande slutsatser:

- Under den revolutionära förändringsprocessen förlorade företaget synergieffekter då de sålde av mer än halva organisationen.
- Varumärkesarbetet, tillskillnad från avregleringsprocessen, genomgår aldrig någon revolutionär förändring utan kan ses som konstant evolutionär.
- Avregleringsprocessen kan delas in i tre olika delar; den första delen innefattar förarbetet som startade redan under regeringsskiftet 2006, andra delen är under själva beslutsfattandet samt genomförandet, och sista delen är efterarbetet efter det att avregleringen faktiskt skett.
- Den första delen av förändringsprocessen gav företaget möjlighet att utveckla strategier, bland annat scenarioplanering, som förberedde personalen på förändring och minskade därmed inte effektiviteten i arbetet.
- Vi kan genom analysen konstatera att ett varumärkesarbete har funnits innan avregleringsprocessens start, dock har detta intensifierats i och med avregleringsprocessen.
- Den positiva inställningen personalen haft till förändringen kan grundas på att personalen har internaliserat ledningens syn på förändringen genom den information de kommunicerat ut.

²⁰⁴ Ahrne & Papakostas (2006). Sid. 81

²⁰⁵ Burmann & Zeplin (2005). Sid. 284-285

- Företaget har använt sig av flertalet kommunikationsvägar, bland annat intranät och interntidning. Dessutom har butikscheferna verkat som ett kommunikationsverktyg för ledningen.
- Kommunikationen kring förändringen har skapat samhörighet kring avregleringen istället för varumärket för att underlätta försäljningen.
- Butikschefernas tillsättning kan sända dubbla budskap då de ej fått utbildning men ändå ska vara kommunikatörer för varumärket.
- VD:n har varit en förebild under avregleringsprocessen. Problematik kan uppstå vid hans avgång, dock påvisar utbyttandet av VD:n att en modernisering görs av varumärket.
- Att förändringen av logotypen, som även är en förändring i varumärkesarbetet, inte har mottagits positivt kan bero på att kommunikationen inte varit tillräcklig kring varumärkesarbetet. Detta då plats getts åt avregleringsinformationen, vilket innebär att kommunikationsvägarna har försämrats under den tredje delen av avregleringsprocessen.
- Anledningen till att personalen inte ser sig som försäljare är för att företagskulturen inte har förändrats i takt med marknaden.

6. DISKUSSION

Syftet med denna uppsats har varit att generera ny kunskap om möjligheter och hinder i ett företags varumärkesarbete under en avregleringsprocess. Vi kommer i denna del diskutera hur våra slutsatser uppfyllt syftet samt hur detta kan ha betydelse i ett större sammanhang.

Uppsatsen inleddes med att; ”Det är idag allmänt accepterat att konsumenterna köper varumärken snarare än produkter.”²⁰⁶ För företag som verkat på en reglerad marknad bidrar den insikten till en tillsynes enorm utmaning att utveckla ett varumärkesarbete som kan differentiera företaget på en öppen marknad. Dock har vi dragit slutsatsen att ett varumärkesarbete redan kan existera i monopolorganisationer, men att en avregleringsprocess medför en intensifiering av detta arbete för att stärka konkurrensfördelarna. Denna insikt skapar en möjlighet i och med ett mycket bättre utgångsläge för monopolorganisationers hantering av mötet med konkurrens.

Denna insikt har medfört att varumärkesarbetet kan trappas upp i ett tidigt skede i avregleringsprocessen. Analysen har påvisat att avregleringsprocessen kan ses utifrån tre faser vilket kan vara en möjlighet för företaget; inledande evolutionär del, ett revolutionärt skede då omstruktureringen faktiskt sker, samt ett fortsatt evolutionärt efterarbete. Varumärkesarbetet har gynnats positivt under den första delen av avregleringsprocessen då företaget fått möjlighet att förbereda organisationen och dess anställda på den kommande revolutionära förändringen. Vetskapen om faserna skapar dessutom en möjlighet att planera varumärkesarbetet för att undvika att tappa fokuset och trappa ner varumärkeskommunikationen under och efter den revolutionära förändringsfasen.

Kommunikation har visat sig ha en viktig roll i att skapa möjligheter i varumärkesarbetet under processens gång. Den positiva inställningen personalen har haft inför avregleringen menar vi har varit strategiskt skapad av ledningen genom kommunikation. En avregleringsprocess medför att en stor mängd information måste spridas ut i organisationen. Tack vare den stora mängden information blir ledningen tvingad att utveckla sina kommunikationsvägar och även de enskilda ledarnas kommunikationsfärdigheter. Detta skapar stora möjligheter för fortsatt varumärkesarbete om organisationen utnyttjar den erfarenhet som kommunikationsutvecklingen skapat.

²⁰⁶ Simões & Dibb (2001). Sid. 220

Genom analys har vi uppmärksammat att personalen påverkas av ledarnas åsikter och inställningar då de är personifieringar av varumärket. Dock kan vi utifrån fallföretaget föra en diskussion om varför ledningen inte lyckas internalisera försäljningstänkandet i tillräcklig stor utsträckning. Det kan utifrån analysen ses som ett hinder som uppstår som en effekt av att kommunikationen om varumärkesarbetet trappats ner i den andra och tredje fasen av avregleringsprocessen. Organisationer som genomgår en avreglering bör ha insikt i de hinder som kan skapas i varumärkesarbetet då informationsspridning kring själva händelseförloppet får största fokus. Genom kommunikation om själva händelseförloppet skapar företag en gemenskap kring avregleringen, vilket i sin tur underlättade försäljningen av företagets butiker vad gäller vårt fallföretag. Detta kan ses som ett strategiskt val för att ena personalen och minska deras motstånd mot förändringen, dock kan detta strategiska val vara felaktigt ur ett varumärkesarbetes perspektiv då kommunikationen av varumärkesarbetet inte kom igång tillräckligt snabbt i den tredje delen av avregleringsprocessen.

Genom detta kan de därför tydas att varumärkesarbetet bör kommuniceras evolutionärt under hela avregleringsprocessen för att inte skapa hinder i varumärkesarbetet under de senare skeendena i avregleringsprocessen. Ett motargument kan dock föras mot detta påstående då en avreglering ofta innebär att medarbetare säljs till andra företag vilket kan innebära att strategiska verktyg följer med i försäljningen. Detta kan ha varit ett argument för varför vårt fallföretag inte valt att kommunicera varumärkesarbete under den andra delen av avregleringen. Varumärkesarbetet blir dock, som tidigare nämnts, lidande vilket resulterar i att vår första argumentation fortfarande håller. Varumärket bör alltid vara i fokus, kanske särskilt då en organisation är på väg in i en konkurrenssituation då det är viktigt att varumärket har en stark position hos konsumenten för att organisationen ska behålla så stor del som möjligt av marknaden.

Kommunikation som uppstår under processen är som sagt en viktig strategi som påverkar de möjligheter och hinder som organisationen möter, dock behöver kommunikationen ske via flera olika kanaler för att tas in av organisationens anställda. Fallföretaget Apoteket AB har arbetat med både skriftlig och verbal kommunikation för att nå ut till samtlig personal. Bland annat har de anställt butikshefer på alla apotek. Detta nära ledarskap har haft stor betydelse för att medarbetarna har kunnat vara informerade och delaktiga i varumärkesarbetet. Därmed kan det antas att ett nära ledarskap skapar möjligheter för varumärkesarbetet i en

avregleringsprocess. Dock krävs det att det är rätt personer för att varumärkesarbetet ska påverkas positivt, annars kan dessa nya ledare skapa hinder i varumärkesarbetet under avregleringen. Det kan argumenteras att vårt fallföretags massrekrytering av chefer inte varit det bästa alternativet då ledarna inte uppfattas som självklara ledare, dels för att personligheten inte haft ledaregenskaper men även för att de inte fått den utbildning de behövt. För att en ledare ska kunna skapa möjligheter i varumärkesarbetet måste de vara mer än en kommunikationskanal för företaget, de måste även kunna vara förebilder.

Genom vår analys har vi dragit slutsatsen att VD:n varit en självklar ledare under avregleringsprocessen. Hans avgång kan både skapa möjligheter i varumärkesarbetet då det påvisar att Apoteket AB intar en ny fas, men även skapa hinder då personalen ser honom som en stark förebild. En av teorierna menar att personer är utbytbara, vilket kan vara ett argument för att ett byte av ledare gynnar företaget. Den valda ledaren ska kunna styra företaget på konkurrensmarknaden och kunna påverka företagskulturen för att skapa en företagsskultur som bidrar till att differentiera organisationen samtidigt som ett starkt säljtänk internaliseras hos personalen.

6.1 Vi blickar tillbaka

Vi har i denna uppsats valt att inrikta oss på det interna perspektivet på varumärkesarbetet och de mjuka värdena i avregleringsprocessen som handlar om företagskultur och ledningens kommunikation till personalen. Vi anser att valet av kvalitativ metod har bidragit till att fördjupa oss i valt forskningsområde och bidragit till att vi kunnat besvara ställda frågeställningar och uppfylla uppsatsens syfte. Efter genomfört arbete kan vi nu i efterhand identifierat områden som skulle kunna ha utvecklats ytterligare. För att bättre svara på frågeställningarna skulle informanter på ledningsnivå intervjuats mer ingående angående deras insikt i organisationens strategiarbete för att kunna identifiera skillnader mellan det skriftliga strategiarbetet i årsredovisningen med det arbete som har skett. Dessutom hade uppsatsen gynnats av fler intervjuer på samtliga nivåer inom organisationen, vilket hade gett oss en större tyngd till slutsatserna. Vi anser dock att empiriinsamlingen varit omfattande nog i relation till storlek och tidsram för kandidatuppsatsen. Många intressanta frågor har dock framkommit under arbetets gång som skulle vara intressanta för vidare forskning.

6.2 Vi blickar framåt

En given vidare studie skulle vara att titta på de förändringar som skett i det externa varumärkesarbetet. Detta område har vi dock funnit tidigare forskning kring, men då i samband med organisations- och marknadsförändringar generellt.

Vår studie har endast fokuserat på det ursprungliga företaget, Apoteket AB. Ett intressant forskningsområde skulle kunna vara en studie av de övriga nyetablerade organisationerna och hur de hanterar Apoteket AB:s gamla personal som följt med vid försäljningen in i det nya företaget. En studie hade kunnat göras om hur dessa individer mottagits i den nya organisationen och hur den redan internaliserade företagskulturen påverkar skapandet av en ny. Har svårigheter uppstått vid överföringen och hur är personalens inställning till förändringen? Studiens resultat hade kunnat överföras till organisationer som köper upp andra företag i stort.

Avregleringsprocessen hade kunnat studeras i form av en efterstudie, om ett par år då konkurrensmarknaden utvecklats, för att se den inverkan erfarenheten och det tidigare monopolinnehavet har på konkurrenskraften.

7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Böcker

Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis. (2006). *Organisationer, samhälle och globalisering – tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Studentlitteratur; Lund.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2009). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskultur*. Liber AB: Malmö.

Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB: Malmö.

Kvale, Steinar. (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.

Patel, Runa & Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur: Lund.

7.2 Artiklar

Barton, Clive, Bradshaw, Lar, Brunschwiler, Remo, & Bull-Larsen, Thomas. (1994). *Is there a future for Europe's airlines?*, McKinsey Quarterly, Vol 4, s. 29-41.

Burmann, Christoph & Zeplin, Sabrina (2005). *Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management*. Journal of Brand Management. Vol. 12, nr. 4. Sid. 279-300.

Chavez, Gerardo. (2005). *Telecom deregulation and fast-changing broadband internetworking technologies: status, impacts and trends in the Mexican market*, Computers and Communications. ISCC 2005. Proceedings. 10th IEEE Symposium on. Sid. 921-926

De Chernatony, Leslie & Cottam, Susan. (2006). *Internal brand factors driving successful financial services brands*. European Journal of Marketing. Vol. 40, nr. 5. Sid. 611-633.

Ingenhoff, Diana & Fuhrer, Tanja. (2010). *Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique*

corporate identity?. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 15, nr. 1. Sid. 83-101

Kitchen, Philip.J. & Daly, Finbarr. (2002). *Internal communication during change management*. Corporate Communications: An International Journal. Vol.7, nr. 1. Sid. 46-53.

Mahnert, Kai, & Torres, Ann. (2007). *The brand inside: the factors of failure and success in internal branding*. Irish Marketing Review. Vol. 19, nr. 1-2. Sid. 54-63.

Melewar, T C, Hussey, Gareth & Srivoravilai, Nopporn. (2005). *Corporate visual identity: The re-branding of France Télécom*. Journal of Brand Management. Vol. 12, nr. 5. Sid. 379-394.

Mintzberg, Henry. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review. Vol. 30, nr. 1. Sid. 11-25.

Pettigrew, Andrew, Woodman, Richard & Cameron, Kim. (2001). *Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research*. Academy of Management Journal. Vol. 44, nr. 4. Sid 697-713.

Self, Dennis, Armenakis, Achilles, & Schraeder, Mike. (2007). *Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions*. Journal of Change Management. Vol. 7, nr. 2. Sid. 211-229.

Simões, Claudia & Dibb, Sally. (2001). *Rethinking the brand concept: new brand orientation*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 6, nr. 4. Sid. 217 – 224.

Thomson, Kevin, de Chernatony, Leslie, Arganbright, Lorrie & Khan, Sajid. (1999). *The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance*. Journal of Marketing Management. Vol 15, nr. 8. Sid. 819-835.

Vallaster, Christine, & De Chernatony, Leslie. (2005). *Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process*. Journal of Marketing Management. Vol. 21, nr. 1-2. Sid. 181-203.

7.3 Webdokument

Apoteket AB. (2009). Tillgänglig: <<http://www.apoteket.se>>.

7.4 Dokument

Årsredovisning (2006). Apoteket AB.

Årsredovisning (2007). Apoteket AB.

Årsredovisning (2008). Apoteket AB.

Årsredovisning (2009). Apoteket AB.

Delårsrapport januari – mars. (2010). Apoteket AB.

7.5 Företagsinterna tidskrifter

Apostrofen (2008) Nr 5 augusti. Chefsredaktör Michael Bosved.

Apostrofen (2008) Nr 7 december. Chefsredaktör Michael Bosved.

Apostrofen (2009) Nr 6 december. Chefsredaktör Michael Bosved.

7.6 Framsidebild

Apoteksbloggen (2009). *Apotekets nya stil*. Tillgänglig: <http://www.apoteksbloggen.se/wp-content/uploads/2009/08/logotyp_apoteket1.jpg>. (Hittad 2010-05-25).

BILAGA 1

Intervjuguide för butikspersonal

Nu har avregleringen genomförts och det finns nu flera nya aktörer på marknaden. Vi är intresserade av att se hur arbetet ser ut inom Apoteket AB för att fortsätta vara en stor aktör på marknaden.

Bakgrundsinformation:

Namn

Ålder

Arbets titel

Hur länge har du arbetat inom apoteket AB?

Kommunikation om avreglering

1. Varför tror du apoteket avreglerades?
2. Hur fick du reda på att företaget skulle avregleras?
3. Hur kommunicerades informationen inom företaget?
4. Var informationen tydlig/tillräcklig?
5. Från vem fick du information?
6. Var kommunikation formell/informell?
7. Kände du dig delaktig i processen? Finns det utrymme för egna initiativ?
8. Vilka förväntningar hade du kring avregleringen?
9. Hur var stämningen inom företaget? I butiken?

Arbetet i butiken:

10. Vilka faktiska förändringar har skett?
11. Präglar förändringarna arbetet i butiken? Varför/varför inte?
12. Vad kännetecknar en "Apoteket AB" butik?
13. Har det tillkommit nya arbetsuppgifter? Hur motiverar du din personal att delta i förändringsarbetet?
14. Har du fått någon ny utbildning?
15. vad tas upp som viktiga aspekter i arbete vid t.ex. personalmöten?
16. Hur har din närmsta chef väglett dig i förändringsarbetet?

17. Har du själv känt eller uppfattat motstånd mot förändringarna?

18. Märker ni av konkurrensen? Hur?

Apoteket Ab:s värderingar:

19. Vad representerar ”Apoteket AB” enligt dig?

20. Känner du dig som en representant för ” Apoteket AB”

21. Varför tror du företagsnamnet ”Apoteket AB” och loggan behövs?

22. Är loggan fortfarande aktuell efter avregleringen?

23. Skulle du beskriva Apoteket AB som ett strakt varumärke?

24. Vilka är viktigaste värderingarna i företaget? Finns det en enhetlig bild av vad företaget står för inom företaget?

25. Hur skulle du beskriva din relation till företaget?

26. Finns det en teamkänsla/samhörighet mellan alla delar av företaget? Mellan butiker? Ledning och personal?

BILAGA 2

Intervjuguide för ledning

Nu har avregleringen genomförts och det finns nu flera nya aktörer på marknaden. Vi är intresserade av att se hur arbetet ser ut inom Apoteket AB för att fortsätta vara en stor aktör på marknaden.

Bakgrundsinformation:

Namn

Ålder

Arbetstitel

Hur länge har du arbetat inom Apoteket AB?

Vad innefattar dina arbetsuppgifter?

Vem arbetar du närmast?

Kommunikation om avreglering

1. Varför tror du apoteket avreglerades?
2. Hur fick du reda på att företaget skulle avregleras?
3. Hur kommunicerades informationen inom företaget?
4. Var informationen tydlig/tillräcklig?
5. Från vem fick du information?
6. Var kommunikation formell/informell?
7. Kände du dig delaktig i processen?
8. Vilka förväntningar hade du kring avregleringen?
9. Hur var stämningen inom företaget? i butiken?

Arbetet som chef:

10. Vilka faktiska förändringar har skett?
11. Präglar förändringarna ditt arbete? Varför/varför inte?
12. Vad kännetecknar en "Apoteket AB" butik?
13. Har det tillkommit nya arbetsuppgifter? Har din roll som chef förändrats?
14. Vad tas upp som viktiga aspekter i arbete vid t.ex. ledningsmöten?

15. Har du fått någon ny utbildning?
16. Hur har din närmsta chef väglett dig i förändringsarbetet?
17. Har du själv känt eller uppfattat motstånd mot förändringarna?
18. Märker ni av konkurrensen? Hur?

Apoteket Ab:s värderingar:

19. Vad representerar "Apoteket AB" enligt dig?
20. Känner du dig som en representant för "Apoteket AB"?
21. Varför tror du företagsnamnet "Apoteket AB" och loggan behövs?
22. Är loggan fortfarande aktuell efter avregleringen?
23. Skulle du beskriva Apoteket AB som ett strakt varumärke?
24. Vilka är viktigaste värderingarna i företaget? Finns det en enhetlig bild av vad företaget står för inom företaget? Finns det en enhetlig bild av vad företaget står för inom företaget?
25. Hur skulle du beskriva din relation till företaget?
26. Finns det en teamkänsla/samhörighet mellan alla delar av företaget? Mellan butiker? Ledning och personal?