

Södertörns högskola | Institutionen för Företagsekonomi
Kandidatuppsats 15 hp | Service Management |
Vårterminen 2010 | Språk, Kultur och Marknad

Framtidens apotek

En fallstudie av ett apoteks interna
marknadsföring

Av: Johanna Hälleberg och Linus Svanberg
Handledare: Peter Lindelöf och Hans Zimmerlund

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1 Apotekets väg från skråväsendet till ett marknadsregerande företag..... | 4 |
| 1.1 Förändringar på apoteksmarknaden..... | 4 |
| 1.1.1 Apoteket – ett bolag i förändring..... | 5 |
| 1.1.2 Apoteksmonopolet bryter mot gemenskapsrätten..... | 6 |
| 1.1.3 Ett av Sveriges starkaste varumärken..... | 7 |
| 2 Inledning..... | 8 |
| 2.1 Bakgrund..... | 8 |
| 2.1.1 Förändringar och avregleringar..... | 8 |
| 2.1.2 Varumärkets betydelse på en konkurrensutsatt marknad..... | 9 |
| 2.1.3 Personalen och varumärket..... | 9 |
| 2.1.4 Företagskultur..... | 10 |
| 2.2 En kort beskrivning av uppsatsens studieobjekt, Apotek Hjärtat..... | 10 |
| 2.3 Problemdiskussion..... | 11 |
| 2.4 Problemformulering och forskningsfrågor..... | 12 |
| 2.5 Syfte..... | 12 |
| 2.6 Avgränsningar..... | 13 |
| 2.7 Perspektiv..... | 13 |
| 3 Metod..... | 14 |
| 3.1 Vetenskapligt synsätt..... | 14 |
| 3.1.1 Hermeneutik..... | 14 |
| 3.1.2 Deduktiv ansats..... | 15 |
| 3.2 Metodsynsätt..... | 15 |
| 3.3 Undersökningsmetod..... | 16 |
| 3.3.1 Kvalitativ undersökning..... | 15 |
| 3.3.2 Fallstudie..... | 16 |
| 3.4 Datainsamling..... | 16 |
| 3.4.1 Data..... | 17 |
| 3.4.2 Intervju..... | 17 |
| 3.4.3 Analysmetod..... | 18 |
| 3.4.4 Urval..... | 18 |
| 3.5 Reliabilitet och validitet..... | 19 |
| 3.6 Överförbarhet..... | 20 |
| 4 Teori..... | 22 |
| 4.1 Teoretisk genomgång/övergripande modell..... | 22 |
| 4.2 Teoriområde A – Förändring i organisationer..... | 23 |
| 4.2.1 Förändringens omfattning..... | 24 |
| 4.2.2 Planerad och framträdande förändring..... | 24 |
| 4.2.3 Metaforer för förändring..... | 25 |
| 4.2.4 Förändringsmodellernas relevans för studien..... | 25 |
| 4.3 Teoriområde B – Intern marknadsföring..... | 25 |
| 4.3.1 Intern marknadsföring..... | 25 |
| 4.3.2 Centralisering och decentralisering..... | 28 |
| 4.3.3 Relevans..... | 28 |
| 4.4 Teoriområde C – Kommunikation..... | 29 |
| 4.4.1 Kommunikationsströmmar..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4.2 Kommunikationsströmmars relevans för studien..... | 30 |
| 4.4.3 Relationsmodellen..... | 30 |
| 4.4.4 Relationsmodellens relevans för studien..... | 30 |
| 4.4.5 Totalkommunikation..... | 31 |
| 4.4.6 Totalkommunikationsmodellens relevans för studien..... | 32 |
| 4.4.7 Intern kommunikation..... | 32 |
| 4.4.8 Intern kommunikationsmodellens relevans för studien..... | 33 |
| 4.4.9 Strategisk personalkommunikationsmodell..... | 33 |
| 4.4.10 Den strategiska personalkommunikationsmodellens relevans..... | 34 |
| 4.5 Teoriområde D – Varumärke och organisation..... | 34 |
| 4.5.1 VCI – Vision-Culture-Image Alignment model..... | 34 |
| 4.5.2 VCI's relevans för studien..... | 37 |
| 4.6 Syntes..... | 37 |
| 5 Empiri..... | 40 |
| 5.1 Intervju 1..... | 40 |
| 5.1.1 Förändring..... | 40 |
| 5.1.2 Intern marknadsföring och kommunikation..... | 41 |
| 5.1.3 Beslutsfattande..... | 42 |
| 5.1.4 Kultur..... | 42 |
| 5.2 Intervju 2..... | 43 |
| 5.2.1 Förändring..... | 43 |
| 5.2.2 Intern marknadsföring och kommunikation..... | 44 |
| 5.2.3 Beslutsfattande..... | 45 |
| 5.2.4 Kultur..... | 45 |
| 5.3 Intervju 3..... | 46 |
| 5.3.1 Förändring..... | 46 |
| 5.3.2 Intern marknadsföring och kommunikation..... | 46 |
| 5.3.3 Beslutsfattande..... | 47 |
| 5.3.4 Kultur..... | 47 |
| 6 Analys..... | 48 |
| 6.1 Förändring..... | 48 |
| 6.1.1 Olika perspektiv..... | 48 |
| 6.1.2 Utformandet av förändringen..... | 49 |
| 6.2 Intern marknadsföring och kommunikation..... | 50 |
| 6.2.1 Att kommunicera företagets vision..... | 50 |
| 6.2.2 Kommunikationsmedel..... | 51 |
| 6.3 Beslutsfattande..... | 53 |
| 6.3.1 en mer decentraliserad organisation..... | 53 |
| 6.4 Kultur, vision och image..... | 54 |
| 6.4.1 Företagskulturen på Apotek Hjärtat..... | 54 |
| 7 Resultat..... | 58 |
| 7.1 Resultat av analys..... | 58 |
| 8 Slutsats och diskussion..... | 58 |
| 8.1 Besvarande av forskningsfrågor..... | 59 |
| 8.1.1 Delforskningsfrågor..... | 59 |
| 8.1.2 Uppsatsen svar på problemformulering/forskningsfråga..... | 59 |
| 8.1.3 Förståelse och ökad kunskap..... | 62 |
| 8.2 Självkritik och metodkritik/ förbättringsmöjligheter..... | 62 |
| 9 Referenser..... | 64 |

1 APOTEKETS VÄG FRÅN SKRÅVÄSENDET TILL ETT MARKNADSREGERANDE FÖRETAG

Detta kapitel avser beskriva den marknad som valts för studien, apoteksmarknaden. Kapitlet syftar till att ge läsaren en historisk överblick över de förändringar som apoteksmarknaden, Apoteket AB samt de anställda varit med om.

1.1 Förändringar på apoteksmarknaden

Fram till 1900-talets början gick rätten att få bedriva apoteksverksamhet i arv. För att få tillstånd att bedriva apoteksverksamhet som nyutbildad apotekare var man fram till 1800-talet tvungen att gifta in sig i en apoteksinnehavares familj, eller alternativt ha väldigt mycket pengar. I Sverige hade apoteksinnehavarna fram till och med 1970 ensamrätt att sälja läkemedel. 1971 ersattes det 300 år gamla apotekssystemet med ett statligt apoteksmonopol, vilket innebar att det gamla skråväsendet, (apoteksinnehavarna) med kungliga privilegier gick i graven.¹

Efter tuffa förhandlingar mellan apotekssocieteten och staten omkring 1970, kom de båda parterna fram till ett gemensamt beslut om att apotekssocieteten initialt skulle äga en tredjedel av det nya statliga apoteksbolaget. Till en början väckte detta beslut starka känslor och skapade konflikter mellan apoteksinnehavarna och staten. Konflikterna var ett resultat av att apoteksinnehavarna nu hade blivit statliga tjänstemän och således förlorat många av de privilegier som de tidigare haft. Steg två i denna förändringsprocess var, i enlighet med avtalet, att staten skulle köpa apotekssocietetens aktier. Denna process gick relativt smidigt. Statens syfte med det nya systemet, det statliga apoteksmonopolet, var att kunna ge alla medborgare rätten till billigt läkemedel.²

- *Fram till år 1971 hade försäljningen av läkemedel skötts av ett antal lokala apotek, vilka delvis ägdes av fristående farmaceuter.*³

1.1.1 Apoteket – ett bolag i förändring

Mellan 1971 och 1999 var Apoteksbolaget hierarkiskt och topstyrt. Kommunikationen skedde uppifrån och ner, vilket skapade en hierarkisk och regelstyrd företagskultur. Apotekspersonalen var

¹ Eldh, 2009

² Ibid

³ Veckans Affärer (<http://www.va.se/>)

vana vid att inte vara delaktiga vid beslut rörande verksamheten. En utredning från år 2000, *Apotekets företagskultur – en företagskultur i förändring*⁴, visar att de anställda var lojala mot verksamheten, det farmaceutiska arbetet och kunden, men inte mot ledningen. ”Personalen styrs av regler som gör dem ansvariga om något skulle bli fel”.⁵ Slutsatsen av denna studie är att företagskulturen är stark och att den är svår för ledningen att styra.

VD'n som ville förändra

År 1999 tillsattes en ny VD på Apoteket AB, vilken till skillnad mot tidigare hade en vision att komma närmre verksamheten och apotekspersonalen samt att skapa ett modernt företag. Han genomförde en rad stora förändringar, bland annat tog han bort en mellancheffsfunktion med syfte att förenkla kommunikationen mellan ledningen och apotekspersonalen, och delade upp organisationen i olika affärsområden. Hans prövande av olika lösningar och idéer blev för många en kulturell krock mellan den tidigare hierarkisk professionsstyrda verksamheten och den nya decentraliserade organisationen som han förespråkade och ville förverkliga.

I sin avhandling menar Annalill Ekman,⁶ en legitimerad psykolog och doktor i pedagogik vid Uppsala universitet, att Apoteket AB tidigare varit toppstyrt, patriarkaliskt och hierarkiskt men nu (läs 2004) är på väg att bli ett decentraliserat och målstyrt bolag, med gemensamt beslutsfattande och ansvar. Hon menar vidare att det har skett en mycket stor förändring av verksamheten, att apoteket som var ”... ett monopolföretag utan ’affärsreflexer’ har genom fokusering lyckats nöta in ett affärstänkande som sakta förs in i organisationen.”⁷ Tidigare fick de anställda direktiven att inte diskutera med kunden, deras huvudsyssla vara att blanda olika kemiska substanser. ”Många av de arbetare som sökte sig till apoteket därför att de tyckte kemi var intressant har gjort den lång resa som det innebär att också bli kommunikatörer i en relation till kunderna”...⁸ ”Resan mot ett modernt apotek har tagit sin början men många är inte med på tåget ännu.”⁹ Hon menar att en sådan process i ett så pass stort företag tar lång tid. Det är viktigt för Apoteket AB, enligt Ekman, att det inte blir en för stor distans mellan ledningens retorik och den dagliga verksamheten och att det kan vara svårt för den nya VD som inte delar professionen med medarbetarna att genomföra förändringar.

Ekman skriver att det blir en stor utmaning för Apoteket AB att förverkliga bolagets vision och mission, att cheferna är osäkra på huruvida de anställda vill vara delaktiga. Enligt många chefer är den personal som arbetar på golvet fullt upptagna med att leverera rätt medicin, korta ner kötider, etc.

⁴ Ekman, 2004:129

⁵ Ibid, s. 129

⁶ Ekman, 2004

⁷ Ibid, s. 187

⁸ Ibid, s. 188

⁹ Ibid, s.199

- *Mellan 1971 och 1999 var Apoteket AB toppstyrt och hierarkiskt. Detta har bidragit till en stark företagskultur där de anställda är lojala mot verksamheten, men inte mot ledningen. På grund av denna skedde en kulturell krock när den nya VD'n ville förändra den gamla hierarkiska professionsstyrda verksamheten till en decentraliserad organisation.*
- *Det kan vara svårt att förändra och styra för en VD som inte delar apoteksprofessionen. Det blev således en stor utmaning för Apoteket AB att förverkliga bolagets vision. Företaget är fortfarande på väg att bli en decentraliserad organisation med kunden i fokus, även om processen går långsamt.*

1.1.2 Apoteksmonopolet bryter mot gemenskapsrätten

År 2005 meddelar EG-domstolen Sverige att det svenska apoteksmonopolet bryter mot gemenskapsrätten. Domstolen menade på att monopolet kunde missgynna andra medlemsstater i fråga om valet av läkemedel.¹⁰

Den 1 juli 2009 trädde en ny lag i kraft i Sverige, vilken innebar att det 40 år gamla legala apoteksmonopolet nådde sitt slut vilket resulterat i att Apoteket AB inte längre har ensamrätt att sälja läkemedel. Fram till den 1 juli 2009 var Sverige det enda OECD-land i vilket monopol fanns på både recept- och icke receptbelagda läkemedel.¹¹

Målet med avregleringen, vilket framgår av regeringens proposition 2008/09:145, är att ge konsumenten bättre service, ökad tillgänglighet, låga läkemedelskostnader, ett bättre tjänsteutbud, möjliggöra småföretagande samt ändra lagstiftningen så att den är i harmoni med EG-rättsliga principer.¹² Samtidigt kommer avregleringen leda till konkurrens om farmaceuter¹³ då det idag är fler farmaceuter som går i pension än som utbildas.¹⁴

Av de 946 apotek som finns i Sverige har staten sålt 466 stycken. Detta har skötts av det statliga bolaget Omstrukturering AB.¹⁵ Tanken är att Apoteket AB på sikt skall äga 330 apotek och inneha 35 % av marknaden.¹⁶ Ytterligare 150 apotek kommer successivt att säljas till egenföretagare. Dessa apotek kommer att övertas från och med slutet av juni 2010 fram till årsskiftet 2010-2011.

- *Fram till 2009 var Apoteket AB på uppdrag av regeringen den enda återförsäljaren av*

¹⁰

ECON

¹¹

Bederoff, 2008

¹²

Omstrukturering AB, 2009

¹³

I begreppet *farmaceuter* ingår det två olika yrkesgrupper: apotekare, vilka har en femårig högskoleutbildning, samt receptarier vilka har en treårig högskoleutbildning. (Eldh, 2009)

¹⁴

Eldh, 2009

¹⁵

Wijnblad, 2009

¹⁶

Bederoff, 2008

läkemedel i Sverige. Efter avregleringen har Apoteket AB inte längre ensamrätten till detta. Apoteksmarknaden har gått från att vara en monopolmarknad till att vara en reglerad konkurrensutsatt marknad.

1.1.3 Ett av Sveriges starkaste varumärken

Apoteket AB är ett av de företag som den svenska befolkningen tycker allra bäst om.

Undersökningar visar att Apoteket AB har ett mycket starkt varumärke.¹⁷¹⁸ En av undersökningarna visar att endast IKEA och Clas Ohlson rankas högre.¹⁹ Samma undersökning visar att det svenska folket har ett stort förtroende för företaget, att de anser att det är ansvarsfullt samt att det har ett bra produktsortiment.

En annan undersökning, gjord av bolaget *Superbrand*²⁰, visar att Apoteket AB har Sveriges fjärde starkaste varumärke. Google, IKEA och Orrefors är de varumärken som fick högre placeringar i denna undersökning. Var femte svensk kan tänka sig att bojkotta de nya apotekskedjorna och en tredjedel är negativt inställda till avregleringen²¹

- *Apoteket AB har även efter omregleringen ett av Sveriges starkaste varumärken. Det är ett av de företag som den svenska befolkningen tycker mest om och de har stort förtroende för Apoteket AB.*

¹⁷ <http://www.market.se/>

¹⁸ <http://www.superbrands.nu/>

¹⁹ <http://www.market.se/>

²⁰ <http://www.superbrand.nu/>

²¹ [http://www.market.se /](http://www.market.se/)

2 INLEDNING

Nedan presenteras ett antal generella fenomen och händelser som ligger till grund för studien och dess problembakgrund. Dessa fenomen kan antas påverka apoteksmarknaden. Vidare ges en kort beskrivning av det företag som valts utifrån studiens syfte. Till sist presenteras problembakgrund, problemdiskussion, uppsatsens syfte, avgränsningar och perspektiv.

2.1 Bakgrund

2.1.1 Förändringar och avregleringar

Världen rör sig i en svindlande hastighet.²² Idag hör man allt oftare i media om hur saker och ting förändras, vi är därför inte helt obekanta med begreppet förändring. Dock kan förändringar vara svåra att ha att göra med, framförallt i arbetslivet. Många studier visar på att trots att företag ”genom beprövad erfarenhet och forskning vet ganska mycket om vad som krävs av ett förändringsarbete [för att det] ska få [ett] önskvärt resultat”²³, endast putsar upp fasaden och fortsätter precis som innan förändringen.

Under de senaste 20 åren har det skett förändringar av styrningen inom den offentliga sektorn vilken man uppfattat som ineffektiv och kostsam. Exempelvis har man inom de statliga organisationerna gått allt mer från centraliserad²⁴ till decentraliserad²⁵ styrning. En annan reaktion mot denna uppfattning är en ökad avreglering och privatisering av offentliga verksamheter.

Sedan 80-talet har avreglering²⁶ varit en genomgående trend världen över.^{27 28}

Runt om i världen privatiseras publika bolag. I Sverige har många marknader som tidigare varit reglerade monopolmarknader nu avreglerats, så som taximarknaden, tågmarknaden, telemarknaden och finansmarknaden.²⁹ När en marknad avreglerats kommer fler aktörer in på marknaden vilket bidrar till ökad konkurrens.

²² Frankelius, 2001:12

²³ Svedberg, 2003: 371

²⁴ ”Den process varigenom de roller och positioner som existerar i en *organisationsdesign* förbinds med varandra genom en rad relationer som spåras till en gemensam befäls- och kontrollposition eller samling befäls- och kontrollpositioner” Clegg et al, 2007:515

²⁵ ”Organisationer försöker ofta decentralisera när de upplever att deras system och processer håller på att bli för långsamma eftersom alltför mycket av beslutsfattandet, även beslut om små och betydelselösa saker, överförs till centrum.” Clegg et al, 2007:516

²⁶ Avreglering innebär ”regeländringar som syftar till att bl.a. öka förutsättningarna för nya företag att etablera sig eller att öka konkurrensen mellan företagen.” (<http://www.ne.se/>)

²⁷ Gummesson, 2001

²⁸ Kotler & Keller, 2009

²⁹ Gunnarsson, 2002

- *Runt om i världen sker förändringar. Bland annat avregleras marknader, vilket leder till ökad konkurrens mellan företag. Detta fenomen är en reaktion mot den offentliga styrningen som anses vara ineffektiv och kostsam.*

2.1.2 Varumärkets betydelse på en konkurrensutsatt marknad

I dagens allt mer globaliserade värld möts företag av ökad konkurrens både från inhemska och utländska företag.³⁰ En undersökning gjord av Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) visade att 69 % av de 2 600 företagen som tillfrågats upplevde att konkurrensen hade ökat de senaste fem åren.³¹ Då det idag är lätt att imitera produkter kan företag inte längre konkurrera med enbart produkterna. För att möta konkurrensen försöker företag att bygga starka varumärken för att på så sätt inte behöva konkurrera med enbart pris. De företag som lyckas hantera sitt varumärke på ett effektivt sätt kommer att få fördelar gentemot de som inte gör det. Dessa företag har det lättare att komma in på nya marknader och differentiera sig mot sina konkurrenter.³²

- *Globaliseringen har lett till att företag står inför en ökad konkurrens. För att möta denna försöker företagen bland annat stärka sina varumärken.*

2.1.3 Personalen och varumärket

Människor blir allt mer sofistikerade och marknaden blir allt mer komplex.³³ Studier visar att mötet mellan konsumenten och de anställda på ett företag är avgörande för hur kunden uppfattar företaget/varumärket.³⁴ Ling³⁵ menar att detta möte först och främst gäller återförsäljare, då dessa i dag möts av kunder som är mycket måna om bra service och som utvärderar företaget utifrån hur de har blivit bemötta av frontpersonalen. För att möta dagens servicemåna kunder kan företag använda sig av ett marknadsföringskunnande som utvecklats för den externa marknadsföringen, vilket vanligtvis benämns *intern marknadsföring*. Intern marknadsföring handlar om interna aktiviteter och processer samt företagets interna och externa relationer.³⁶ Alla kontakter som konsumenten har med varumärket, bland annat genom personal, samlas i individens sinnen och tillsammans skapar dessa hennes uppfattning av varumärket.³⁷ Det är därför viktigt att den kundbemötande personalens uppfattning om vad varumärket står för och företagets framtidsvisioner stämmer överrens med

³⁰ Kotler & Keller, 2009
³¹ Gunnarsson, 2002
³² Hatch & Schultz, 2008
³³ Fritt översatt från ibid, s.1041
³⁴ Ling & Greenly, 2005
³⁵ Ibid
³⁶ Grönroos, 2008
³⁷ Ibid

ledningens uppfattning, samt att företaget internt skapar förutsättningar för det som utlovas i den externa kommunikationen.

- *Människor blir allt mer sofistikerade och mer måna om service, samtidigt som marknader blir allt mer komplexa. Detta har lett till att många företag har insett vikten av att internt använda samma marknadsföringskunnande som används externt.*
- *Möten mellan konsumenten och de anställda på ett företag är avgörande för hur kunden uppfattar företaget och/eller varumärket.*

2.1.4 Företagskultur

Kulturen ser olika ut i varje företag. Allt fler företag köps upp, och detta innebär en stor förändring för företagen. De flesta sammanslagningar, 70 % enligt somliga, går dåligt på grund av att det bland annat finns just olika kulturer. ”Företagskulturen är [kanske den] mest kritiska faktorn vid förändringssituationer, exempelvis vid fusioner eller samgåenden av andra slag.”³⁸ Det är således viktigt för företagsledningen att vara medveten om den befintliga företagskulturen vid till exempel uppköp.

- *Företagskulturen är kanske den mest kritiska faktorn vid förändringssituationer, exempelvis vid fusioner eller samgåenden av andra slag.*

2.2 En kort beskrivning av uppsatsens studieobjekt, Apotek Hjärtat

Apotek Hjärtat äger idag (läs våren 2010) 208 apotek och har en omsättning på 7,1 miljarder kronor. Företaget tänker inom de närmaste åren öppna 100 nya apotek. Det ägs av Alter Fund III, ett aktiebolag som startats av Altor, vilka har investerare så som SEB och Skandia LIV.

Apotek Hjärtat är enligt en undersökning³⁹ det mest kända apoteksbolaget efter Apoteket AB, då 29 % av de tillfrågade kände till den nya apotekskedjan. Företaget har satsat mycket på extern marknadsföring i form av kampanjer i TV, detta för att snabbt bygga kännedom om företaget. De har på kort tid lyckats få ut en tydlig logotyp inte minst i butikerna.⁴⁰ På Apotek Hjärtats hemsida kan man läsa att företagens vision är att sträva mot målet att bli ”framtidens apotek och Sveriges ledande hälsoerbjudande”⁴¹ och att deras mission är att ge ”varje kund bättre hälsa och större

³⁸ Hamrin & Partners

³⁹ Johansson, 2010

⁴⁰ Ibid

⁴¹ <http://www.apotekhartat.se/om-oss/vara-varderingar/> (2010-04-16)

välbefinnande”.

Företaget har tidigare inte jobbat inom apoteksbranschen. Den erfarenhet företaget har av branschen är genom deras apotekspersonal, det vill säga apotekare, receptarier och apotekstekniker. Ytterligare en erfarenhet av apoteksbranschen som företaget har är att hälften av ledningen tidigare har jobbat på Apoteket AB, dock inte VD'n. På företagets hemsida går bland annat att läsa att det ”haft glädjen att få behålla samma kunniga medarbetare”⁴² vilket i praktiken innebär att det är samma fysiska butiker och samma personal på Apotek Hjärtat som när det fortfarande bedrevs av Apoteket AB.

2.3 Problemdiskussion

Avregleringar och globalisering leder till ökad konkurrens. Då konkurrenstrycket ökar och produkter blir allt lättare att imitera, är det viktigt för företag att snabbt bygga och skapa kännedom om sitt varumärke, och sedan underhålla detta, för att på så sätt differentiera sig med något annat än produkten.

Personalen är en avgörande faktor för hur konsumenten uppfattar företaget och dess varumärke, då varumärket delvis skapas i mötet mellan kund och, i detta fall, apotekspersonalen. Därför är det viktigt att personalen är medveten om och accepterar företagets vision, samt vad varumärket står för. Om personalens och ledningens uppfattning inte stämmer överens, kan det leda till att man i den externa kommunikationen utlovar något som företaget sedan inte kan hålla. Överensstämmelse skulle kunna skapas genom den interna marknadsföringen. Personalen spelar alltså en viktig roll på den nya konkurrensutsatta apoteksmarknaden, då konsumenten nu har många valmöjligheter.

Företagskulturen i Apoteket AB genomsyrades tidigare (läs 1999) av hierarki och regler, lojalitet mot kunder, dock utan ett affärstänkande. Den svenska apoteksverksamheten under det statliga monopolet var på väg att gå från att vara en hierarkisk toppstyrd verksamhet utan fokusering på kunden, till att bli decentraliserad och en mer kundfokuserad verksamhet. Detta visade sig dock vara en långsam process som ännu inte är klar. Apotek Hjärtat har uttalat sig om att de ska bli nummer ett på kundfokusering. Frågan är vad som menas med detta och hur företaget ska fortsätta resan mot en kundorienterad organisation.

Om ledningen för Apotek Hjärtat vill göra organisationen mer decentraliserad kan man dessutom anta att det blir en stor utmaning för dem. Detta eftersom apotekscheferna i den gamla organisationen inte var säkra på huruvida apotekspersonalen ville vara delaktiga i beslutsfattanden då de ansåg sig vara fullt upptagna med till exempel att leverera rätt mediciner och korta ner

⁴² <http://www.apotekhjartat.se/kundkontakt/om-lakemedel/> (2010-04-16)

kötider.

Det finns en risk att företagskulturen, vilken ofta kvarexisterar även efter en stor förändring, ”krockar” med det ”nya” företags vision och identitet⁴³, vilket var fallet för Apoteket AB. I Apotek Hjärtat antas det finnas en stark företagskultur, vilken är förankrad i det gamla företags historia och det gamla monopolsystemet. Man kan ställa sig frågan om och hur den nya ledningen resonerar kring den djupt förankrade apotekarkulturen i skapandet av Apotek Hjärtats vision och struktur. Man kan även ställa sig frågan om Apotek Hjärtat kommer försöka att dra nytta av Apoteket AB's starka varumärke, och i sådant fall på vilket sätt.

2.4 Problemformulering/frågeställning

Utifrån problembakgrunden ställer författarna till denna uppsats nedanstående forskningsfråga, tillika problemformulering. Därefter presenteras ett antal delfrågor som författarna till uppsatsen anser kan vara till hjälp för att besvara den huvudsakliga forskningsfrågan:

Finns det interna förutsättningar för det privata apoteksföretaget Apoteket Hjärtat, vars kultur och struktur formats under ett statligt monopol, att skapa ett starkt varumärke?

Delfrågorna nedan är härledda ur problemdiskussion avsnittet 2.3.

- Kommer organisationen fortsätta sträva mot en decentralisering?
- Har apotekspersonal och kunder varit delaktiga i utformandet av det nya apoteket?

Uppsatsens författare anser att dessa två delfrågor kan hjälpa till att besvara den huvudsakliga forskningsfrågan, samt att uppnå uppsatsens syfte, vilket presenteras nedan.

2.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att genom en fallstudie analysera och utvärdera den interna marknadsföringen i ett företag, Apotek Hjärtat, som genomgått ett ägarbyte och som behållit samma personal.

⁴³ ”Termen *Varumärkesidentitet* kan användas som en beskrivning av den image som marknadsföraren vill ge varumärket” (Grönroos, 2008:315)

2.6 Avgränsningar

Undersökningen kommer att avgränsas till den interna marknadsföringen, vilket innebär att den även kommer att belysa en del strategiska ledningsfrågor så som vision och affärsidé, då dessa är starkt relaterade till den interna marknadsföringen. Endast ett av studieobjektets apotek kommer att undersökas.

Författarna till denna uppsats kommer inte att ta upp några finansiella aspekter då dessa ligger utanför uppsatsens syfte.

2.7 Perspektiv

Studien kommer att utgå från ett företagsperspektiv där både ledning och apotekspersonal inkluderas.

3 METOD

I detta kapitel beskrivs de vetenskapliga synsätt och de vetenskapliga metoder som valts för att genomföra studien. Kapitlet syftar till att ge läsaren en förståelse för själva forskningsprocessen.

3.1 Vetenskapligt synsätt

3.1.1 Hermeneutik

Utifrån uppsatsens syfte och forskningsfrågor faller det sig naturligt att utgå från ett hermeneutiskt synsätt, läran om tolkningen.⁴⁴ I den här uppsatsen framhålls att det inte går att vara objektiv när man studerar frågor som rör uppfattningar. Det hermeneutiska synsättet utgår från tanken att människor skapar sin egen mening utifrån hur hon själv uppfattar världen. Denna mening går inte att mäta objektivt, vilket innebär att uppsatsens författare med detta vetenskapliga synsätt inte är intresserade av hur världen *är* utan hur individen *uppfattar den*⁴⁵ ”... eller för att använda ett hermeneutiskt uttryck, hur den tolkas”.⁴⁶ Med detta synsätt utgår man från att människor har intentioner med sitt handlande, vilka kommer till uttryck genom ord, språk, livsytringar och handlingar. Genom att studera och tolka dessa kan vi få förståelse för andra människor och vår egen livssituation.⁴⁷ ”Den hermeneutiska forskaren närmar sig forskningsobjektet subjektivt utifrån sin egen förförståelse.”⁴⁸

Då det valts att i uppsatsen utgå från ett hermeneutiskt synsätt medför detta att författarna utgår från att helheten är mer än summan av delarna och således försöker se helheten i forskningsproblemet.⁴⁹ För att kunna förstå de förutsättningar som företaget har för att kommunicera och skapa det nya varumärket, anser författarna till uppsatsen att de måste få förståelse för hur ledningen gått tillväga för att utvecklat och ta fram företagets vision och varumärke, samt om ledningen tagit hänsyn till apotekets historia. Om det enbart skulle studeras vilka kommunikationskanaler som studieobjektet använder för att nå ut med konceptet, kommer ingen förståelse kunna fås för huruvida det finns andra faktorer som påverkar förutsättningarna för det nya apoteksföretaget att skapa och kommunicera detta koncept till en personal som antas ha en djupt rotad professionell kultur.

⁴⁴ <http://www.ne.se/hermeneutik>

⁴⁵ Hartman, 2004

⁴⁶ Hartman, 2004:106

⁴⁷ Patel & Davidson, 2003

⁴⁸ Ibid, s 30

⁴⁹ Patel & Davidson, 2003

3.1.2 Deduktiv ansats

Denna uppsats ämnar försöka förstå och tolka den verklighet uppsatsen avser undersöka, med hjälp av de teorier som presenteras i näst kommande kapitel, vilket således innebär att en deduktiv ansats kommer att antas. Uppsatsen utgår alltså från det generella och rör sig mot det konkreta, det vill säga att den går från teorin mot empirin.⁵⁰

3.2 Metodsynsätt

Apotek Hjärtat består av olika avdelningar och individer med olika positioner, vars agerande påverkar varandra. Företaget påverkas av omvärldsfaktorer, så som till exempel hur de andra aktörerna på den nya konkurrensutsatta apoteksmarknaden agerar. Detta innebär att Apotek Hjärtat har den karaktäristika som ett öppet system besitter. I *systemsynsättet* antas den objektiva verkligheten vara uppbyggd av komponenter, som ofta är ömsesidigt beroende av varandra och därför inte kan ”summeras”.⁵¹ För att acceptabelt kunna förstå verkligheten i sin helhet måste samtliga komponenter tas med i förklaringen. Denna uppsats utgår från detta synsätt då det som undersökts, den interna marknadsföringen (vilken kommer förklaras i teorikapitlet), förespråkar att alla delar i systemet, företaget Apotek Hjärtat, skall samverka med varandra och således skall tas hänsyn till. Med *systemsynsättet* försöker man finna krafter som påverkar systemet som *helhet*. Detta skapar en helhetsbild som ökar möjligheten att öka förståelsen för sociala sammanhang och processer.⁵² Ett *system* består utav en mängd element och relationerna mellan dessa.

Syftet med en systemanalys är att beskriva, förklara och att söka förståelse för systemet.⁵³ Detta innebär att analysen av empirin strävar efter att få en helhetsförståelse för vad som skett inom företaget vid förändringen, för att kunna besvara uppsatsens syfte. Helhetsförståelsen fås genom de beskrivningar och förklaringar som givits från de intervjuade.

3.3 Undersökningsmetod

3.3.1 Kvalitativ undersökning

Denna studie avser analysera och söka förståelse för hur den nya ledningsgruppen respektive apotekspersonalen uppfattar studieobjektets interna aktiviteter och processer, interna och externa

⁵⁰ Johannessen & Tufte, 2003

⁵¹ Arbnor & Bjerke, 1994:81

⁵² Holme & Solvang, 1997

⁵³ Holme & Solvang, 1997

relationer, samt de eventuella förändringar som skett efter ägarbytet. Detta för att kunna besvara uppsatsens forskningsfrågor. Den kvalitativa metodens primära syfte är att söka *förståelse*. Man strävar således inte efter en prövning om informationen har en generell giltighet.⁵⁴ Detta gör att den kvalitativa ansatsen lämpar sig bäst för denna studie.

Uppsatsen har en kvalitativ ansats vilket innebär att författarna använder sig av *mjuk data*, kvalitativ, i form av intervjuer, till skillnad mot den kvantitativa ansatsen, i vilken man arbetar med *hård data*, kvantitativ.⁵⁵

3.3.2 Fallstudie

Intern marknadsföring handlar om relationer och processer.⁵⁶ Således blev *fallstudie* som tillvägagångssätt lämplig för denna uppsats.

Fallstudien fungerar bäst som tillvägagångssätt när forskaren vill undersöka en fråga på djupet och tillhandahålla en förklaring som kan hantera komplexiteten och subtiliteterna i verkliga situationer. Den lämpar sig i synnerhet för studier av processer och relationer i en viss bestämd inramning.⁵⁷

Denna uppsats fokuserar enbart på ett fall, Apotek Hjärtat och dess interna marknadsföring, vilket betyder att författarna till uppsatsen kom att ”... samla mycket information (data) om ett avgränsat fenomen (fallet)”⁵⁸. Insamling av data skedde genom intervjuer vilka genomfördes under en begränsad period, således har ett litet förlopp fått representera verkligheten.⁵⁹ ”Det stora förloppet kan vara en mångfald händelser och fallbeskrivningen blir då ett exempel taget ur mångfalden”⁶⁰, vilket medför att uppsatsens slutsatser kan ses som indikationer eller antydningar.

3.4 Datainsamling

3.4.1 Data

Denna studie baseras på primärdata, vilken har samlats in genom intervjuer med human resorces (HR⁶¹)-ansvarig på Apotek Hjärtat och tre personer ur apotekspersonalen på företaget. Författarna

⁵⁴ Holme & Solvang, 1997

⁵⁵ Johannessen & Tufte, 2003

⁵⁶ Grönroos, 2008

⁵⁷ Denscombe, 2009

⁵⁸ Johannessen & Tufte, 2003:56

⁵⁹ Ejvegård, 2003

⁶⁰ Ibid, s. 35

⁶¹ HR är en förkortning av *human resource*, vilket definieras följande ”The division of a company that is focused on activities relating to employees. These activities normally including recruiting and hiring of new employees, orientation and training of current employees, employees benefits, and retention ”

till denna uppsats har valt att hålla personerna anonyma.

3.4.2 Intervju

Intervjuerna som gjorts i denna studie är delvis strukturerade. ”Den kvalitativa intervjun kan vara mer eller mindre strukturerad, det vill säga tillrättalagd i förväg”⁶². Då intervjuerna är delvis strukturerade har en intervjuguide utformats. Denna är i form av en lista över teman, vilka är hämtade från teoriområdena, och frågor relaterade till dessa. Frågorna ligger till grund för samtal och är av både beskrivande och tolkande karaktär. De är knutna till specifika händelser, relaterade till företagets interna marknadsföring och de förändringar som skett, samt hur informanterna uppfattar dessa. Detta tillvägagångssätt ger både standardisering och flexibilitet.⁶³ Frågorna har härletts från de valda teorierna, vilka beskrivs i kommande kapitel. Utifrån teorierna plockades olika faktorer ut, vilka sedan låg till grund för frågorna som skulle ställas till HR-ansvarig. Nästa steg blev att utforma frågor till personalen. Dessa grundade sig på de frågor som ställts till HR-ansvarig, för att på så sätt tydliggöra huruvida svaren från apotekspersonalen överensstämde med dennes svar eller inte.

Intervjun med den HR-ansvarige ägde rum på Apotek Hjärtats huvudkontor, medan intervjuerna med apotekspersonalen ägde rum i butik. De första intervjuerna spelades in som mp3-filer och skrevs ner för att underlätta analysen. Efter intervjun sammanfattades transkriptionen till en överskådlig text, vilken sedan utgjort empirin. De citat som hämtats från transkriberingen har gjorts om från ”talspråk” för att underlätta förståelsen för läsaren. Ändringen av vissa ord har dock inte ändrat betydelsen av meningsinnehållet. Nedan följer ett exempel på hur en sådan omskrivning har skett:

Transkribering, innan omskrivning:

... de här fokusgrupperna. Då är det olika typer av människor som är ändå, ja, vad ska man säga... vanliga människor som har andra jobb vid sidan om, o.s.v., som är med i de här fokusgrupperna...

Citat, efter omskrivning:

Fokusgrupperna består av olika typer av vanliga människor som har andra jobb vid sidan om.

En av intervjuerna spelades inte in på begäran av informanterna, som intervjuades i grupp. Deras svar antecknades under intervjun med hjälp av stödord, som direkt efter att intervjun var slut skrevs ner i en sammanfattande text. Då data samlats in skriftligt kan inga kommentarer ges ordagrant,

(<http://www.businessdictionary.com/definition/human-resources.html>)

⁶² Johannessen & Tufte, 2003:97

⁶³ Johannessen & Tufte, 2003

varför författarna till uppsatsen valt att inte citera dessa informanter. Då det inte gått att urskilja vem som sa vad under denna intervju är det således heller inte möjligt att endast referera till en av informanterna i empiriavsnittet.

3.4.3 Analysmetod

Analysen har koncentrerats på det informanterna berättat under intervjuerna.⁶⁴ Meningsinnehållet har fått fram genom att innehållet kategoriserats efter nyckelord, vilka härletts från de valda teorierna. Nyckelorden är således teoretiskt härleda. Efter att kategoriseringen skett kunde författarna till denna uppsats "... upptäcka likartade uttalande, samband och likheter och skillnader".⁶⁵ De identifierade mönstren och processerna kunde sedan analyseras med hjälp av de valda teorierna.⁶⁶

3.4.4 Urval

Då studien ämnar analysera och utvärdera den interna marknadsföringen i ett företag som genomgått ett ägarbyte och behållit samma personal som innan ägarbytet, valdes Apotek Hjärtat att studeras eftersom det har kvar samma personal som när Apoteket AB fortfarande ägde butikerna.

Studieobjektet har inte valts slumpmässigt, utan med utgångspunkt i kända attribut.⁶⁷ Dessa attribut/kännetecken är följande:

- En bransch i vilken det tidigare endast har existerat *ett* företag på grund av ett statligt monopol, men som det i nu råder konkurrens på grund av en avreglering
- Ett företag vars kultur skapats och omskapats under ett statligt monopol.
- Ett företag som genomgått ett ägarbyte och helt eller delvis behållit den tidigare personalen.
- Ett företag som efter en avreglering lyckats med att snabbt skapa kännedom om sitt varumärke.

I uppsatsens startskede valdes apoteksbranschen då denna gått från att vara en reglerad monopolmarknad till att nu (läs 2010) vara en konkurrensutsatt marknad. Författarna upptäckte i detta skede att många studier hade gjorts om det statliga bolaget Apoteket AB. Dessa studier behandlar bland annat det statliga bolagets interna marknadsföring, hur det gick tillväga och hur det kommer gå tillväga för att möta konkurrensen Dock har inga studier i skrivande stund (läs andra kvartalet 2010) publicerats som handlar om någon av de nya apoteksaktörerna.

För att komma i kontakt med Apotek Hjärtats personal har *snöbollsmetoden* används.

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid, s. 109

⁶⁶ Johannessen & Tufte, 2003

⁶⁷ Denscombe, 2009

Snöbollsmetoden innebär att forskaren genom initial kontakt med en central person för undersökningen, i detta fall HR-ansvarig i ledningen, får kontakt med ett antal människor relevanta för studien, vilka i sin tur hjälper forskaren att ta kontakt med ytterligare fler relevanta informanter.⁶⁸ Denna metod är ett så kallat *icke-sannolikhetsurval*.⁶⁹ En fördel med snöbollsmetoden är att informanten blivit föreslagen av någon denne sannolikt har förtroende för. Man kan då anta att informanten känner sig villig att svara mer sanningsenligt än om denne blivit slumpmässigt utvald.⁷⁰

”...[Författarna] kan använda förslagsställaren som en slags referens för att öka sitt anseende och sin trovärdighet, i stället för att närma sig den nya personen på ett opersonligt sätt.”⁷¹

Författarna till uppsatsen har valt att göra intervjuerna i Stockholmsregionen. Därför har de på ett smidigt sätt kunna röra sig mellan Södertörns högskola, där uppsatsen skrevs, och platserna där intervjuerna hölls. Stockholmsregionen valdes även med tanke på att Apotek Hjärtats huvudkontor är beläget i Stockholm.

3.5 Reliabilitet och validitet

Med en kvalitativ ansats får begreppen validitet och reliabilitet en annan innebörd än i den kvantitativa.⁷² Då uppsatsen har en kvalitativ ansats ges nedan en kort förklaring av hur begreppen används i denna uppsats.

”Enkelt uttryckt omfattar kvalitet i kvalitativa studier hela forskningsprocessen”⁷³, vilket innebär att uppsatsens validitet innefattar hela forskningsprocessen och inte enbart själva datainsamlingen. Med avseende på datainsamling handlar *validitet* om huruvida forskaren lyckats samla in material för att kunna göra en trovärdig tolkning. Uppsatsen bygger på data från intervjuer anställda på Apoteket Hjärtat. Då intervjufrågorna är härledda från teorier relaterade till intern marknadsföring samt att intervjuerna har skett med personer med olika positioner inom företaget kan detta möjligtvis påverka uppsatsens validitet positivt.

Ett tecken på hög reliabilitet i en kvantitativ studie är att till exempel en respondent svarar likadant på samma fråga vid olika tillfällen. Då uppsatsen har en kvalitativ ansats behöver det inte betyda att studien har en låg reliabilitet bara för att informanten ger olika svar, eftersom detta kan vara en konsekvens av att denne till exempel har ändrat uppfattning.”Om frågan lyckas fånga det unika i

⁶⁸ Bryman, 2002

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Hans Zimmerlund, sagt under pajsseminarium 5 maj 2010 kl.14.30

⁷¹ Denscombe, 2009:38

⁷² Patel & Davidson, 2003

⁷³ Ibid, s. 103

situationen och detta yttrar sig i variation i svaren är detta viktigare än att samma svar alltid erhålls”.⁷⁴ Då *reliabilitet* avser huruvida mätinstrumentet är fritt från slumpmässigt inflytande blir således forskaren, i den kvalitativa studien, det viktigaste datainsamlingsinstrumentet. Genom utbildning och övning kan instrumentet, det vill säga människan, bli reliabelt.⁷⁵ Författarna till denna uppsats har läst högskolekurser inom ämnen så som organisationsteori, service management och marknadsföring vilka är relaterade till det ämne uppsatsen avser belysa och analysera. Författarna har även studerat etnologi, där mycket tid ägnades åt att läsa avhandlingar med kvalitativa ansatser, men också till att utföra egna kvalitativa studier. Detta har ökat förståelsen för det kvalitativa arbetssättet, vilket eventuellt kan påverka reliabiliteten positivt.

Med en kvalitativ ansats är det den interna logiken som är i fokus, vilket innebär att alla delar skall kunna relateras till en meningsfull helhet, inte objektiviteten.⁷⁶ Eftersom det är svårt att sätta upp kriterier för vad som är bra kvalitet inom den kvalitativa forskningen har hela forskningsprocessen beskrivits i metodkapitlet. Detta för att läsaren skall kunna bedöma huruvida tolkningarna kan ses som trovärdiga och logiska. I analysen presenteras uttalanden från olika informanter för att på så sätt understödja vår tolkning av empirin. Samtidigt har vi försökt att hitta en bra balans mellan citat och egna kommentera så att läsaren skall kunna bedöma tolkningens trovärdighet.⁷⁷

Uppsatsen använder, till viss del, *triangulering* för att på så sätt få en så fyllig och valid bild som möjligt av Apoteket hjärtats interna marknadsföring.⁷⁸ Olika perspektiv på den interna marknadsföringen blir möjlig genom att intervjuerna har skett med både delar av ledningen och apotekspersonal, samt att teorierna är hämtade från olika teoriområden. ”I detta fall används olika teoretiska perspektiv för att belysa det studerade fenomenet från olika håll vilket kan ge underlag för mångfald i tolkning.”⁷⁹

3.6 Överförbarhet

Författarna till denna uppsats ansluter sig till följande ståndpunkt: ”Kunskapsutvecklingen genom fallbeskrivningen sker genom att de som tagit del av resultaten kan ha fallbeskrivningen i åtanke när de tänker på andra fall, och då eventuellt upptäcka relevansen av den gestaltning, som den

⁷⁴ Ibid, s. 103

⁷⁵ Merriam (1994:182) citerat i Sellstedt, 2002

⁷⁶ Patel & Runa, 2003:104

⁷⁷ Patel & Runa, 2003

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Ibid

kvalitativa analysen resulterat i.”⁸⁰

⁸⁰ Starrin & Svensson, 1994:180

4 TEORI

Avsikten med detta kapitel är att ge läsaren förståelse för valet av teorier. Därefter följer en övergripande modell för dessa. Därpå beskrivs de valda teorierna och modellerna samt deras relevans för studien. Till sist presenteras en syntes av teorierna.

4.1 Teoretisk genomgång/övergripande modell

Apoteksmarknaden och samhället i stort genomgår idag stora förändringar. För att förstå hur den interna marknadsföringen påverkas, om den påverkas, av dessa förändringar är det viktigt att känna till förändringens omfattning, i studiens fall huruvida Apotek Hjärtats ledning tagit hänsyn till apotekspersonalen. *Strategisk förändringsstrategi, planerad förändring* och *metaforer för förändring* hjälper uppsatsens författare att analysera förändringen som (eventuellt) skett.

Dessa begrepp tas upp i **teoriområde A- Förändringar i organisationer.**

För att förstå uppsatsen syfte görs en genomgång av begreppet *intern marknadsföring*. Eftersom denna ledningsfilosofi även berör personalens handlingsfrihet och möjligheter förklaras även begreppen *centralisering* och *decentralisering*, då dessa beskriver var i organisationen beslut fattas.

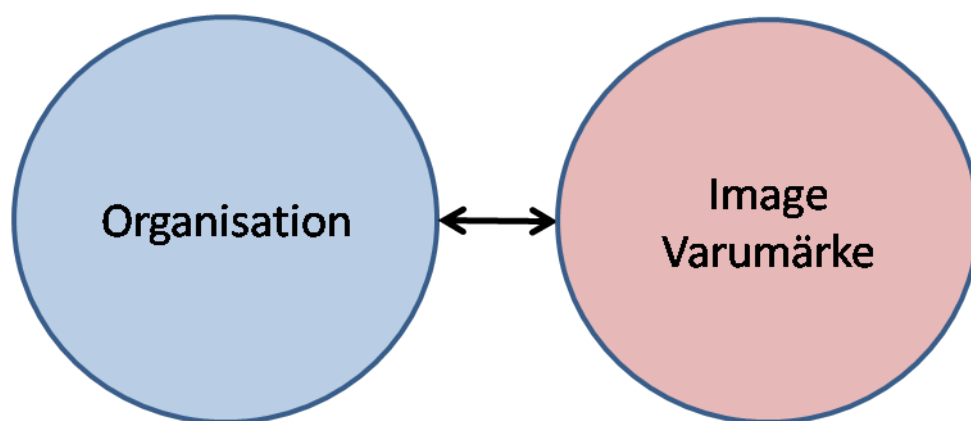
Detta behandlas i **teoriområde B – Intern marknadsföring och struktur.**

Eftersom kommunikation är en förutsättning för den interna marknadsföringen är det av betydelse att ha förståelse för vad teorin har att säga om kommunikation. Det kan finnas både enkelriktad och dubbelriktad kommunikation. För att skapa en dialog krävs den dubbelriktade, vilket beskrivs i *relationsmodellen*. Om ett företag vill förmedla ett visst budskap eller ge en viss bild av sig själva antas det vara viktigt att alla led i kommunikationen överensstämmer. Detta kan förklaras med hjälp av *total kommunikation*. *Intern kommunikation* är nödvändigt för att ledningens vision, rutiner, kampanjer, m.m. ska nå ut till de anställda. För att få förståelse för Apotek Hjärtats *kommunikationsströmmar* redovisas detta begrepp. Den *strategiska personalkommunikationsmodellen* fångar olika aspekter av en personals kommunikation. Denna modell hjälper författarna till uppsatsen att formulera intervjufrågor rörande intern personalkommunikation, samt att den visar hur framgångsrika företag arbetar med intern kommunikation.

Dessa kommunikationsteorier behandlas i **teoriområde C – Kommunikation.**

Som framgick i bakgrunden är det viktigt för företag på dagens allt mer konkurrensutsatta marknader att kunna differentiera sig med hjälp av sitt varumärke, vilket antas vara en funktion av företagets kultur, vision och image. Med *Vision-Culture-Image-modellen* går det att analysera apotekspersonalens kultur, vilken antas vara djupt förankrad i professionen. Det går även att analysera huruvida företagets vision och varumärke är förankrad i apotekspersonalens kultur, en kultur som skapats under det 40 år gamla statliga monopolet, samt hur kultur, image och vision påverkar studieobjektets interna marknadsföring.

VCI-modellen tas upp i teoriområde **D – Varumärke**.



Figur 1: Övergripande modell

Uppsatsens övergripande modell (se figur 1) visar att intressenternas⁸¹ uppfattning om varumärket påverkas av olika faktorer inom organisationen. Faktorerna kan vara finansiella, humana, organisatoriska, relationsmässiga och informativa.⁸²

4.2 Teoriområde A – Förändringar i organisationer

Förändringar inom organisationer är ett mycket brett område, då det finns många olika typer av förändringar. Dessa kan dessutom tolkas olika av de olika aktörerna som berörs av förändringen.⁸³ Till exempel kan det vara så att ledningen för ett företag poängterar att vissa förändringar i verksamheten måste göras på grund av ökad konkurrens, medan de anställda inom företaget uppfattar att förändringen handlar om kostnadsnedskärningar och om att tillfredsställa investerare.⁸⁴ Det blir

⁸¹ ”**Intressent**, person som är engagerad och ekonomiskt intresserad i viss verksamhet eller visst företag. Grunden för att bli betraktad som intressent till ett företag är att man både påverkas av företagets åtgärder och själv kan påverka dem. Exempel på intressenter är, förutom ägarna, de anställda, fordringsägare, kunder, leverantörer, långivare samt stat och kommun.” (<http://www.ne.se/lang/intressent>)

⁸² Inspirerat av Hunt, 2002:253. och Hatch & Schultz, 2008

⁸³ Ogbonna & Wilkinson (2003), refererat till i Alvesson & Sveningsson, 2008

⁸⁴ Alvesson & Sveningsson, 2008

således tydligt att kommunikation är en viktig del vid förändringsprocesser. ”Det är intressant att konstatera att samtidigt som man stöter på allt fler modeller för hur man ska åstadkomma organisationsförändring på ett effektivt sätt, visar studier att de flesta förändringsprogrammen misslyckas.”⁸⁵

4.2.1 Förändringens omfattning

Det finns många olika sätt att se på förändring. En av de centrala dimensionerna är förändringens *omfattning*. Utifrån denna dimension går det att se på förändringar på två sätt, *revolutionärt* och *evolutionärt*.⁸⁶ När förändringar är av revolutionerande slag berörs hela organisationen. Det handlar om omfattande förändringar som påverkar bland annat organisationens kultur, kontrollsystem och struktur på ett radikalt sätt. Dessa förändringar är *strategiska*, som till exempel vid ett företagsförvärv. Dessa anses inträffa under en relativt avgränsad period.

Motsatsen, *evolutionära* förändringar, avser de operationella förändringarna som enbart påverkar delar av organisationen och som sker gradvis under en längre och mindre tydligt avgränsad period.⁸⁷

För att kunna förstå förändringens omfattning har Burke⁸⁸ ställt upp en rad olika begreppspär:

Revolutionerande – Evolutionär
Diskontinuerlig – Kontinuerlig
Episodisk – Kontinuerligt flödande
Strategisk – Operationell
Totala systemet – Lokal aspekt

4.2.2 Planerad och framträdande förändring

Alvesson menar också att det finns olika källor till förändringar. En *planerad* förändring kommer från ledningens ambitioner och planer. Här finns bland annat förändringsprogram utformade av högre chefer som beslutat om dessa i samråd med HR-ansvariga och externa konsulter. Ett exempel på ett sådant förändringsprogram är en *omstrukturering*.

Motsatsen till en planerad förändring är en *framträdande* förändring, där man även betonar andra än ovannämnda organisationsmedlemmars betydelse och tar hänsyn till kontextuella aspekter.⁸⁹

⁸⁵ Alvesson & Sveningsson, 2008:25

⁸⁶ Alvesson & Sveningsson, 2008

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Burke 2002, nämnd i ibid.

⁸⁹ Alvesson & Sveningsson, 2008

4.2.3 Metaforer för förändring

Marshak⁹⁰ har delat in olika former av förändringar i fyra olika kategorier.

- *Fixera och bevara* innebär att man anpassar de rådande villkoren för organisationen för att man ska undvika kommande större förändringar. Denna karakteriseras som operativ, och inträffar då strategier och stödsystem redan existerar.
- *Bygga och utveckla* är en mer avancerad typ av förändring. Man bygger vidare på det som redan existerar och kompletterar befintliga strategier, system och strukturer istället för att bara reparera dem. Ett exempel på en sådan komplettering är att öka marknadsandelar med hjälp av reklam.
- *Förflytta och omlokalisera* är den typ av förändring som innebär att man förändrar systemet i sig. Det kan till exempel handla om huruvida en organisation ska förändra dess struktur genom att införa en nätverksstruktur. Det handlar således om planerade förändringar som det beslutats om på högre nivåer inom företaget.
- *Frigöra och nyskapa* innebär en total omvandling och är den mest avancerade formen, då hela organisationen förnyas och samtidigt berör flera av dess delsystem. Förnyandet kan ske genom bland annat experiment, innovativt tänkande och fantasi, vanligen hos de anställda. Eftersom denna form av förändring ifrågasätter många av de befintliga systemen, leder det ofta till politiska maktspel.⁹¹

4.2.4 Förändringsmodellernas relevans för studien

Apoteksverksamheten i Sverige har genomgått en relativt stor förändring då delar av det före detta statliga bolaget sålts ut till privata aktörer. Det är därför av vikt att förstå vad en förändring innebär för ett företag som detta, vilken övertar en verksamhet där strukturen och kulturen varit på ett visst sätt under en väldigt lång tid. För att kunna förstå hur apoteksverksamheten har hanterat förändringsprocessen är det nödvändigt att veta vilken typ av förändring som den utsatts för.

4.3 Teoriområde B – Intern marknadsföring

4.3.1 Intern marknadsföring

Internal marketing – intern marknadsföring – är ett paraplybegrepp och en ledningsfilosofi vars innebörd syftar till att utveckla en service- och kundorienterad organisation, vilket enligt Grönros⁹²

⁹⁰ Marshak (2002), refererad till i Alvesson & Sveningsson, 2008

⁹¹ Alvesson & Sveningsson, 2008:31-32

⁹² Grönros, 2007

leder till följande slutsatser: personalen måste vara medveten om och acceptera företagets eventuella kampanjer, serviceerbjudanden och nya produkter. Om personalen inte har vetskap om, accepterar eller känner till ovannämnda, kan de inte leverera det som den externa kommunikationen utlovar. Om personalen upplever att de inte har den kunskap som krävs för att till exempel utföra ett nytt serviceerbjudande kan detta (eventuellt) leda till att interaktionen med kunden försämras.⁹³ Företagets personal måste bli behandlad på precis samma sätt som de externa kunderna. Om personalen får dålig support och service kan det påverka deras servicerelation till den externa kunden på ett negativt sätt. ”Job satisfaction usually correlates with customer satisfaction”⁹⁴ Om personalen har dålig information, kunskap och inställning till företaget kommer företaget inte kunna erbjuda de externa kunderna en bra service. Därför menar Grönroos att intern marknadsföring är en strategisk ledningsfråga.⁹⁵ Intern marknadsföring har en holistisk utgångspunkt vilket innebär att alla företagsfunktioner, så som ledning, personal, marknadsavdelning, etc. skall integreras på ett sådant sätt att personalen uppfattar att alla aktiviteter, processer och kampanjer syftar till att skapa en service- och kundinriktad attityd och miljö.⁹⁶

Hur man sköter den interna personalen är inte bara en intern fråga, utan handlar också om att se till att de anställda bidrar till tjänsteleverantörens externa resultat. Sådana satsningar och processer måste planeras och genomföras med samma hållning som vid extern marknadsföring, det vill säga på ett samordnat, aktivt och målinriktat sätt.⁹⁷

Begreppet intern marknadsföring innefattar två aspekter: *attitydutveckling*, vilket innebär att företaget måste se till att personalens attityd och motivation är kundfokuserade, samt *kommunikationsstyrning*. Genom kommunikation kan personalen redogöra för sina och kundernas behov och krav samt hur de anser att verksamheten skall förändras, samtidigt som ledningen kan informera den övriga personalen om kampanjer, etc.

För att företaget ska kunna utveckla en serviceinriktad kultur, menar Grönroos⁹⁸ att de anställda måste acceptera och förstå företagets affärsidé, strategi och externa kampanjer. Man måste etablera goda relationer i organisationen samt utbilda personalen i serviceorienterad kommunikation och interaktion. För att bibehålla en servicekultur inom företaget måste man upprätthålla en intern dialog inom företaget, kontinuerligt informera sin personal samt ge dem feedback. Informationen ska helst inte ske genom *enkelriktad kommunikation* (för definition, se följande teoriområde). En servicekultur definieras enligt Grönroos som ”en kultur där man uppskattar god service och där alla

⁹³ Ibid

⁹⁴ Ibid, s.398

⁹⁵ Grönroos, 2007

⁹⁶ Ibid

⁹⁷ Grönroos, 2004:366

⁹⁸ Grönroos, 2007

anser det vara helt naturligt att ge god service såväl till interna som till externa, slutliga kunder; där detta är en av de viktigaste värderingarna.”⁹⁹

Två viktiga begrepp i detta sammanhang är *frihet* och *möjligheter* (eng. *empowerment*). Handlingsfrihet handlar om att ge personalen befogenhet att fatta beslut medan ”att skapa handlingsmöjligheter handlar om att ge personalen det stöd den behöver för att på ett effektivt sätt kunna fatta självständiga beslut i serviceprocessen.”¹⁰⁰ För att personalen ska kunna fatta bra beslut, krävs att ledningen ger stöd åt den, vilka benämns *personalstödjande aktiviteter*. Grönroos menar att det finns tre typer av personalstödjande aktiviteter: *ledningsstöd* – att ledningen ska ge personalen tillräckligt med information samt ta över beslutsfattandet i de situationer där det krävs, *kunskapsstöd* – företaget måste förse de anställda med den kunskap och färdigheter som behövs för beslutsfattanden, samt *tekniskt stöd* – företaget bör ge information till kundkontaktpersonalen genom teknisk utrustning, som till exempel stödsystem och databaser.¹⁰¹ Då företag inte erbjuder den bemyndigade personalen dessa stöd, antas personalen med största sannolikhet känna frustration och ilska samt fatta dåliga beslut. Fördelarna med att ge personalen handlingsfrihet, enligt Grönroos, är

... snabbare och omedelbar respons på kundernas behov i serviceprocessen, snabbare och omedelbar respons åt missnöjda kunder i service recovery-situationer, större arbetstillfredsställelse och självstillfredsställelse bland de anställda, bättre bemötande av kunderna, en värdefull källa till nya idéer i form av personalen och större potential för positiv word of mouth¹⁰² och ökad kundlojalitet.¹⁰³

4.3.2 Centralisering och decentralisering

Beslut kan, som framgått av ovan, fattas på olika nivåer. Centralisering och decentralisering beskriver var i organisationen beslut fattas.

Centralisering

Centralisering innebär att beslutsfattandet i en organisation sker i toppen. Centraliseringen kan vara mer eller mindre omfattande i olika organisationer. När den är maximal är det i den högsta nivån som besluten tas. Clegg et al¹⁰⁴ beskriver centralisering som ”... den process varigenom de roller och positioner som existerar i en *organisationsdesign* förbinds med varandra genom en rad relationer som spåras till en gemensam befäls- och kontrollposition eller samling befäls- och

⁹⁹ Grönroos, 2004:397

¹⁰⁰ Grönroos, 2008:383

¹⁰¹ Grönroos, 2008

¹⁰² “Word of mouth är budskap om organisationen, dess pålitlighet och tillförlitlighet, dess driftssätt, dess varor och tjänster och så vidare, som förmedlas från en person till en annan.” (Grönroos, 2008:294)

¹⁰³ Grönroos, 2008:384

¹⁰⁴ Clegg et al, 2007:515

kontrollpositioner.” Centralisering är en av de femton dimensioner som utmärker en byråkrati, enligt Weber.¹⁰⁵ Det kan dock vara svårt att avgöra hur pass centraliserad en verksamhet är, då utredningen som format beslutet kan ha skett på en lägre nivå än där själva beslutsfattandet äger rum.¹⁰⁶

Decentralisering

Motsatsen till centralisering är *decentralisering* och innebär att beslutsfattandet sprids ut till de lägre nivåerna i organisationen. En del företag strävar efter att decentralisera sin verksamhet om de upplever att deras processer blir allt för långsamma och utdragna på grund av att alla beslut, även de små och betydelselösa, måste ske centralt. En del hävdar att decentralisering är bättre än centralisering då besluten fattas närmare den enskilde individen¹⁰⁷, men samtidigt kan en alltför omfattande decentralisering skapa osäkerhet hos de individer som ansvaret hamnat hos, då de inte är vana vid att fatta beslut. Det krävs således att en organisation med en decentraliserad struktur är samordnad för att systemet ska fungera. ”Ofta är organisationer med en låg grad av tillit starkt centraliserade efter en decentraliserad beslutstruktur kräver att man litar på dem till vilka beslutsrätten har delegerats.”¹⁰⁸

4.3.3 Relevans för studien

För att kunna analysera den interna marknadsföringen krävs att begreppet definieras. Utifrån den definition som ges ovan kan faktorer så som attitydutveckling, handlingsfrihet och personalstödande aktiviteter belysas och analyseras. Den interna marknadsföringen kan hjälpa till att svara på forskningsfrågan *Finns det interna förutsättningar för det privata apoteksföretaget Apoteket Hjärtat, vars kultur och struktur formats under ett statligt monopol, att skapa ett starkt varumärke?*

Den interna marknadsföringen handlar delvis, enligt Grönroos, om att ge personal handlingsfrihet, det vill säga att ge personalen befogenhet att själva fatta en del beslut. Begreppen *decentralisering* och *centralisering* hjälper till att analysera var i organisationen beslut fattas. Då Apotek Hjärtat tagit över en verksamhet som traditionellt sett varit centraliserad, men som under perioden 1999-2005 genomgått en process där man försökt decentralisera verksamheten, är det av intresse att se hur denna process fortskridit efter ägarbytet. Tidigare studier visar att denna process varit långsamt, och en del hävdar att det gamla apoteket var på väg att bli allt för decentraliserat då apotekarna blev allt

¹⁰⁵ Ibid, s. 64-65

¹⁰⁶ Heide et al, 2008

¹⁰⁷ Heide et al, 2008:82

¹⁰⁸ Clegg et al. 2007:516

för upptagna med att fatta beslut istället för att leverera rätt mediciner och korta ner kötider. Begreppen centralisering och decentralisering kan hjälpa till att svara på problemfrågan: *Kommer organisationen fortsätta sträva mot en decentralisering?* Frågan är även kopplad till handlingsfrihet som är en del av den interna marknadsföringen.

4.4 Teoriområde C – Kommunikation

Enligt Erikson¹⁰⁹ är kommunikation det verktyg som krävs för att hålla samman en organisation vid en förändringsprocess. För att kunna analysera företaget som här skall studeras krävs således modeller för kommunikation som rör personal och ledning.

Begreppet kommunikation har beskrivits på många olika sätt. Larsson menar att kommunikation kan beskrivas som ”processen för människors kontakt med varandra”¹¹⁰. Det finns två grundläggande typer av kommunikation: transmissionskommunikation och rituell kommunikation, där den första innebär ”spridning och förvärvande av information” medan den andra innebär ”kontakt människor emellan för att skapa sammanhållning och en gemensam kultur.”¹¹¹

4.4.1 Kommunikationsströmmar

Enligt Larsson¹¹² finns det fyra typer av kommunikationsströmmar som sker i en organisations interna kommunikation:

- Nedåtriktad – enkelriktad kommunikation från ledningen till de anställda, oftast inom en formell struktur.
- Uppåtriktad – enkelriktad information om medarbetarnas återförening, reaktioner, upplysningar och synpunkter.
- Horisontell – mellan de anställda inom en enhet eller i olika enheter på samma nivå.
- Tvärgående – information utbyts mellan individer på olika enheter och olika nivåer och har ingen koppling till organisationens struktur. Denna form återfinns bland annat i adhoc-enheter eller i projektgrupper.

För att skapa en dialog krävs att både den nedåtriktade och uppåtriktade kommunikationen finns.

4.4.2 Kommunikationsströmmar relevans för studien

Dessa fyra kommunikationsströmmar kan ge svar på hur kommunikationen sker i företaget.

¹⁰⁹ Erikson, 2007

¹¹⁰ Larsson, 2001:26

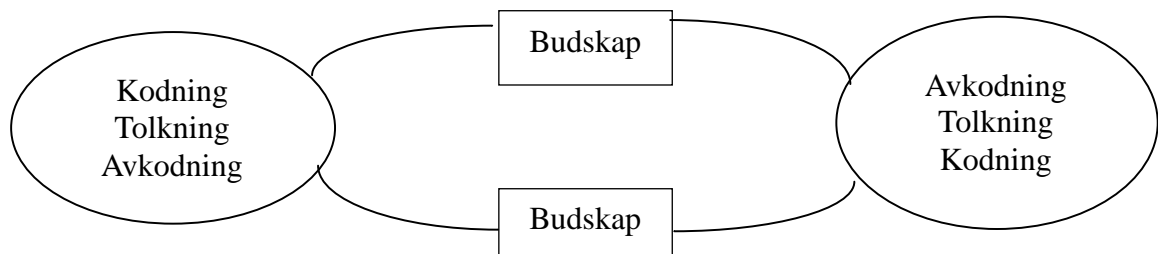
¹¹¹ Larsson, 2001:11

¹¹² Larsson, 2001

Begreppen kan hjälpa till att svara på frågorna *Finns det interna förutsättningar för det privata apoteksföretaget Apoteket Hjärtat, vars kultur och struktur formats under ett statligt monopol, att skapa ett starkt varumärke?* och *Har apotekspersonalen varit delaktig i utformandet av det nya apoteket?*

4.4.3 Relationsmodellen

Principmodellen nedan är framtagen av kommunikationsforskaren Schramm m.fl. och visar hur två personer *interagerar* med varandra.¹¹³



Relationsmodellen, hämtad från Larsson 2001.

Modellen bygger på tanken om att människor socialt samverkar för att på så sätt skapa en djupare kontakt och kommunikation med andra parten, till skillnad mot enkelriktad kommunikation där endast en part är avsändare av ett kodat budskap, som tas emot och avkodas av den andra parten, och således ingen interaktion sker.

4.4.4 Relationsmodellens relevans för studien

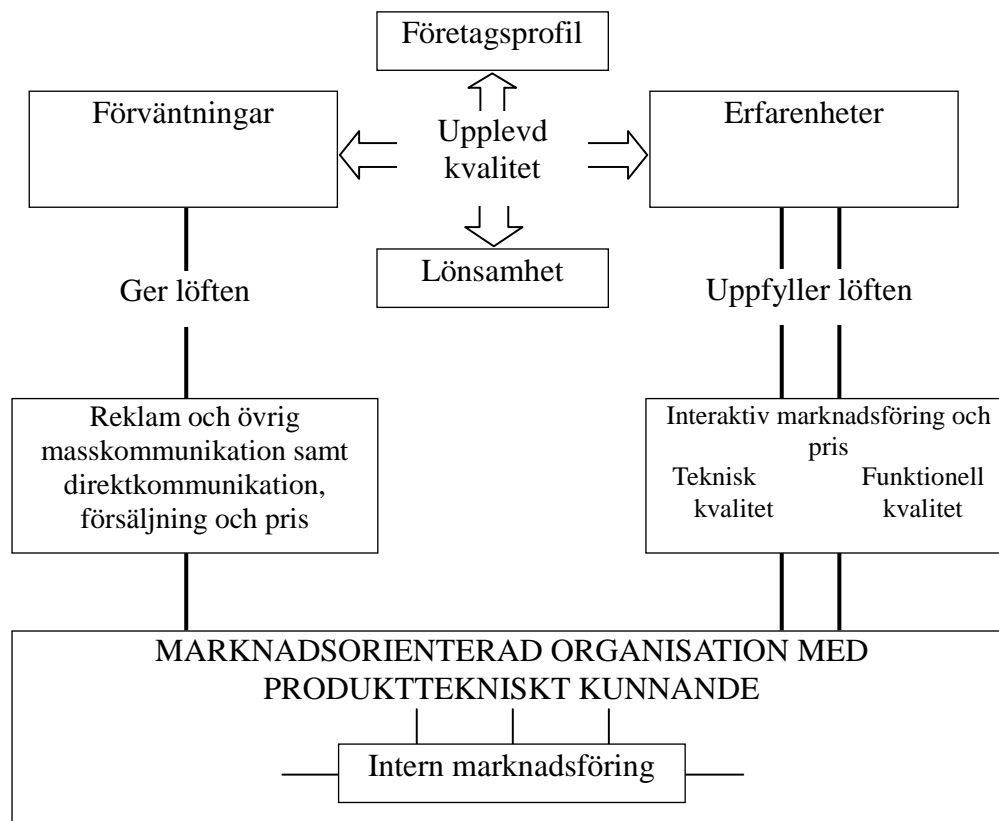
Relationsmodellen förklarar hur en tvåvägskommunikation fungerar, vilket är en avgörande faktor för att skapa interaktion. Detta är viktigt för att kunna skapa känslan av delaktighet hos personalen i en organisation vid förändring. Samtidigt är interaktion en grundläggande faktor för att den interna marknadsföringen ska fungera. Denna teori kan hjälpa till att svara på frågorna *Finns det interna förutsättningar för det privata apoteksföretaget Apoteket Hjärtat, vars kultur och struktur formats under ett statligt monopol, att skapa ett starkt varumärke?* och *Har apotekspersonalen varit delaktig i utformandet av det nya apoteket?*

4.4.5 Totalkommunikation

Totalkommunikation är en modell utvecklad av Christian Grönroos och Dan Rubinstein¹¹⁴ vilken syftar till att långsiktigt kunna planera de enskilda åtgärderna i ett företags totala kommunikation. Den är en syntes av sex andra modeller och kan skissas upp följande:

¹¹³ Larsson, 2001:44

¹¹⁴ Grönroos & Rubinstein, 1986



Resultatorienterad, långsiktig inriktad marknadsföringsmodell¹¹⁵

Grönroos menar att det långsiktiga målet med marknadsföringen i ett företag bör vara *lönsamhet*. Grönroos menar att ju bättre kunderna upplever kvaliteten, desto större blir dennes köpbenägenhet. Detta leder till att företaget kan få en positivare *företagsprofil*¹¹⁶. Ju mer de förväntningar man har på företaget stämmer överens med erfarenheterna, desto bättre blir den *upplevda kvaliteten*. *Förväntningarna* i sin tur beror på de löften som företaget ger åt sina kunder på olika sätt, vilka utlovas med hjälp av traditionella marknadsföringsåtgärder, så som TV-reklam och kampanjer. Även word-of-mouth påverkar förväntningarna. Erfarenheterna kan antingen vara av tekniskt slag och avser då vad kunden kunde få i form av teknisk lösning på ett problem. För den funktionella kvaliteten avses hur relationen fungerar ur kundens synvinkel. Längst ner i modellen finns *intern marknadsföring* som innefattar ledningens filosofi på vilka handlingsplanerna är baserade för att kunna utveckla personalen i en mer marknadsorienterad riktning.¹¹⁷

4.4.6 Totalkommunikationsmodellens relevans för studien

Totalkommunikationsmodellen hjälper till att förstå varför ett företags interna och externa

¹¹⁵ Fritt ritad efter Grönroos & Rubenstein, 1986: 7

¹¹⁶ I viss litteratur benämns företagsprofil *identitet*.

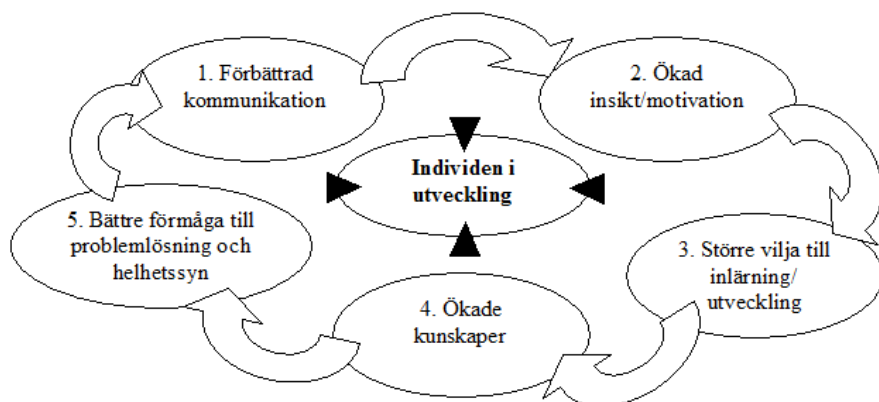
¹¹⁷ Grönroos & Rubenstein, 1986:8-9

marknadsföring måste stämma överens för att kunna skapa ett starkt varumärke samt öka lönsamheten. Modellen kan hjälpa författarna till uppsatsen att få förståelse för huruvida ledningen resonerar kring intern och extern kommunikation, vilket hjälper att besvara frågan *Finns det interna förutsättningar för det privata apoteksföretaget Apoteket Hjärtat, vars kultur och struktur formats under ett statligt monopol, att skapa ett starkt varumärke?*

Totalkommunikationsmodellen tydliggör sambandet mellan intern och extern kommunikation och kan således förenkla analysen av den insamlade empirin.

4.4.7 Intern kommunikation

Information är en viktig faktor för att ett företags verksamhet ska fungera. Enligt Eriksson¹¹⁸ krävs intern kommunikation för att ge medarbetare överblick, skapa enighet om mål, ge bättre beslutsunderlag, skapa motivation, underlätta samarbete, motverka ryktesspridning, underlätta delegering, minska personalomsättning och bidra till personlig utveckling.



Intern kommunikationsmodell, fritt ritad efter Eriksson, 2007.

Modellen visar hur den enskilde medarbetaren utvecklas genom förbättrad intern kommunikation. Den förbättrade kommunikationen leder till en ökad motivation hos medarbetaren, vilket i sin tur leder till större vilja till inläring hos individen. Dennes ökade kunskaper leder till bättre förmåga till problemlösning, som åter igen kan leda till ytterligare förbättrad kommunikation.

118 Erikson, 2007

4.4.8 Intern kommunikationsmodellens relevans för studien

Modellen förklarar på vilket sätt intern kommunikation motiverar medarbetarna. Modellen är relevant för studien eftersom syftet är att analysera och utvärdera den interna marknadsföringen i Apotek Hjärtat, vilken sker genom intern kommunikation.

4.4.9 Strategisk personalkommunikationsmodell

Detta är en normativ modell utvecklad av Barrett¹¹⁹ och syftar till att hjälpa företag att lyckas med sin förändring. Modellen fångar alla de viktiga delarna i en personalkommunikation. Företagsledare måste inse att kommunikation spelar en strategisk roll. Barrett har undersökt 500 framgångsrika företag, och utifrån de observationer som gjordes, synliggjordes vilka företag som lyckats bäst med sin kommunikation, och följande slutsatser drogs:

- *Strategiska mål:* Företag måste kommunicera företagets strategiska mål. Det måste finnas mål i både den strategiska planen liksom i den kommunikativa planen. Barrett menar att man måste kunna översätta den strategiska planens mål så att medarbetarna förstår dessa.
- *Stödjande management:* Toppledningen och mellanchefer måste vara direkt involverade och ansvariga för kommunikation både uppåt, nedåt och tvärgående. Cheferna måste vara ett föredöme för det beteende som de förväntar sig av sina anställda. Det är dessa som avgör huruvida informationen kommer att flöda.
- *Riktade meddelanden:* Vid behov skall meddelanden till personalen skräddarsys så att meddelandena blir intressant för den specifika enheten. Detta för att den berörda personalen skall kunna förstå och agera utefter företagets vision.
- *Effektiv media:* Effektiv personalkommunikation använder sig av alla typer av kommunikationsmedel, så som e-post och informationsbroschyrer, men den viktigaste kommunikationskanalen för att åstadkomma förändring är face-to-face.
- *Väl positionerad personal:* Den personal som ansvarar för kommunikationen skall vara involverad i den strategiska planeringen. På så sätt kan denna personal lättare få förståelse för syftet med förändringarna.
- *Pågående utvärderingar:* Företaget måste hela tiden utvärdera huruvida kommunikationen på individnivå har varit effektiv och ställa den mot klart definierade mål.
- *Integrerade processer:* Kommunikationen måste bli integrerad i ledningens strategiska planering.

¹¹⁹

Barrett, 2002

4.4.10 Den strategiska personalkommunikationsmodellens relevans

Denna modell är relevant för studien då den kan hjälpa författarna till denna uppsats att utforma intervjufrågor. Den kan också hjälpa till att få reda på vilken typ av kommunikationsmedel som Apotek Hjärtat använder sig av, huruvida den interna marknadsföringen är integrerad i ledningens strategi samt vem som ansvarar för att budskapet kommer fram med hjälp av kommunikationen. Modellen kan underlätta att besvara uppsatsens syfte.

4.5 Teoriområde D – Varumärke och organisation

4.5.1 VCI – Vision-Culture-Image Alignment model

Nedan följer en genomgång av hur vi tolkar VCI-modellen och vikten av att företaget tar hänsyn till vision, kultur och image vid en förändrings process. Denna teori gäller företagsvarumärken, *corporate brand*, och inte en enskild produkt eller nära relaterade produkters varumärke, *product brand*. Det som skiljer dessa åt är att det förstnämnda begreppet innefattar hela företaget det vill säga att hela dess verksamhet förkroppsligas i detta, medan den andra typen av varumärke endast gäller en specifik produkt eller närbesläktade produktgrupper. Logotyp och namn är bara en aspekt av ett *corporate brand*.¹²⁰ ”In short, branding the enterprise means involving everyone who is important to the company.”¹²¹ Allt som företaget gör och säger påverkar hur företagsvarumärket uppfattas.

Hatch¹²² menar att man i alla framgångsrika företagsvarumärken kan finna en logisk koppling eller koherens mellan företagets *vision, kultur och image*, det vill säga koherens mellan vad företagets ledning i framtiden önskar uppnå och hur de vill att företaget ska uppfattas, de anställdas värderingar och normer, med andra ord vad/vem företaget är ”what has always been known or believed by company employees, lodge in its culture”, samt intressenters uppfattning av företaget, vilka benämns *image*.

Den grundläggande principen bakom VCI-modellen är att ju starkare koherensen är mellan dessa tre variabler, desto starkare är varumärket¹²³.

Nedan följer en definition av några av de begrepp och teorier som denna modell bygger på,

¹²⁰ Hatch & Schultz, 2008

¹²¹ Ibid

¹²² Hatch & Schultz, 2008

¹²³ Fritt översatt från Hatch & Schultz 2008:11

eftersom dessa definierats olika av olika författare, och vars definitioner är hämtade från Hatch.¹²⁴

Vision

VCI utgår från Porras¹²⁵ Strategic Vision-modell. Det som skiljer Porras modell från Hatch's¹²⁶ definition av vision är att ett företags vision måste vara i harmoni med inte enbart företagets kultur, vilket Porras menar, utan att det även måste finnas koherens mellan visionen och företagets image. Efter att studerat en rad framgångsrika företag kommer Porras fram till att dessa företags visioner består av två komponenter vilka är *core ideology*, som svarar på frågorna: Vilka är företagets värderingar och varför det existerar, och *envisioned future* som svarar på frågan: Vad vill företaget uppnå och skapa i framtiden.

VCI's definition av *vision* är följande: "The central idea behind the company that embodies and expresses top management's aspiration for what the company will achieve in the future".¹²⁷

Kultur

Kultur består av tre lager, vilka är *artefakter*, *värderingar* och *antaganden*. Kultur kan liknas vid ett isberg. Den synliga delen av detta isberg är artefakter, även benämnt symboler, vilka kan beskådas, kännas eller tas på. Dessa förkroppsligas genom objekt, ord och handlingar. De osynliga delarna, vilka ligger under vattenytan, är värderingar och antagande. Den osynliga delen är den största delen av en kultur och är den som styr en persons och en organisations handlande. Ett företags kultur är mycket svår att förändra. Det går sällan att förändra denna genom intern massreklam då reklamen eller informationen kommer att tolkas utifrån individers värderingar och normer. Om företaget vill ändra den existerande kulturen genom diverse artefakter kommer dessa tolkas utifrån rådande värderingarna och antagandena som finns inom företaget. Detta innebär att det inte är säkert att dessa symboler uppfattas på samma sätt som ledningen gör det. Dock menar Hatch att det är företagsledningen som genom sitt handlande, på det mest direkta sättet, kan påverka ett företags kultur. VCI definierar en *organisationskultur* följande:

*The internal values, belief, and basic assumptions that embody the heritage of the company and manifest in the way employees think and feel about the company they are working for; expressed through the symbols and artifacts objects, words, and deeds of the whole organization and all of its members.*¹²⁸

¹²⁴ Hatch & Schultz, 2008

¹²⁵ Collins & Porras, 1996

¹²⁶ Hatch & Schultz, 2008

¹²⁷ Hatch & Schultz, 2008:231

¹²⁸ Ibid

Så som beskrevs ovan består artefakter och symboler av objekt, ord och handlingar.¹²⁹ Ett företagsvarumärke består inte enbart av *en* symbol, som till exempel logotyp, utan ett antal symboler vilka tillsammans skapar ett företagsvarumärke. Det är mycket lätt för konkurrenter att kopiera företagets logotyp, men det är omöjligt att kopiera dess relationer, de anställdas karaktäristika, ledarskapstitlar, management, etc. Det är företagets personal, konsumenter och andra intressenter som ger det mening och skapar och omskapar varumärket.

Organisatorisk identitet

Ett annat grepp som återfinns i VCI modellen är *organisatorisk identitet* vilken är ett resultat av jämförelser som görs mellan företaget och dess konkurrenter, vad andra tycker och tänker om företaget samt företagets självinsikt vilken uttrycks genom krav på organisationens värderingar, idéer och grundtro. *Identiteten* skapas och omskapas genom dialog mellan dess omgivning och dess personal. Hatch menar att ett företags identitet är dynamisk. Företaget får genom dialog eller exempelvis via marknadsundersökningar med diverse intressenter reda på hur dessa uppfattar företaget, samtidigt som företaget genom extern kommunikation, så som reklam och genom personalen, kommunicerar sin identitet. Genom ovanstående processer skapas företagets identitet. Detta resonemang är hämtat från psykologisk teori¹³⁰ vilken menar att människans identitet skapas i en process mellan hur människan uppfattar sig själv och vad andra människor tänker och tycker om individen. Dessa påverkar varandra ömsesidigt.

Gap mellan Kultur, Vision och Image

Hatch menar att det kan finnas ”gap” eller luckor mellan ett företags kultur, vision och image. Det kan finnas ett gap mellan företagets *image- kultur*. Detta sker när personalens kultur inte förstår eller stödjer företagets vision. *Vision-kultur* ”gapet” uppstår då företaget inte levererar det som visionen utlovar. *Vision -image* ”gapet” sker när personer, utanför företaget har en uppfattning som inte överensstämmer med företagets vision.

Förändring

Hatch¹³¹ menar att företagsledaren, vilka hon hävdar är ett företags viktigaste symbol, under en förändringsprocess måste föra en dialog med företagets intressenter och personal. Vid förändring skall man inte förkasta företagets historia. Genom dialog kan ledning få information och intryck vilket gör det möjligt att förändra företagets vision på ett sådant sätt att *företagskulturen* och *imagen*

¹²⁹ Hatch & Schultz, 2008

¹³⁰ Herbert & Horton, referat till i Hatch & Schultz, 2008

¹³¹ Hatch & Schultz, 2008

stödjer denna. Företaget måste respektera vad det har betytt för sina kunder men även för andra intressenter så som investerare, leverantörer, distributörer, regeringar etc.

Vid förändring måste ledningen försäkra individerna som skall genomföra förändringen, och individerna som påverkas av förändringen, att de värderingar dessa personer håller allra kärast inte kommer att påverkas av förändringen.

När ett företag vill ”förändra” sitt *corporate brand* är det viktigt att ledningen lyssnar på sin personal och sina intressenter samt respektera företagets historia. *“Return to that now – mythic time of origin – that is the best place to begin looking to the future, because it provides the sense of security that only remembering where we have come from can give us.”*¹³² Samtidigt är det viktigt att företaget inte fastnar i det förgångna så att det inte kan förändra sin verksamhet efter de förändringar som sker i dess omvärld.

4.5.2 VCI's relevans för studien

Då Apotek Hjärtat är helt nytt måste företaget skapa en vision. För att företag skall nå framgång skall det enligt denna modell finnas koherens mellan dess vision, kultur och image. Apotek Hjärtat har tagit över en verksamhet med en företagskultur som skapats och omskapats under mycket lång tid. Samtidigt finns det en bild hos de allra flesta intressenter hur en sådan verksamhet skall bedrivas. Modellen säger att företag vid en förändring, för att lyckas, bör ta hänsyn till dess historia och kultur. I detta fall har företaget dock ej någon historia, men det har kvar samma personal som innan ägarbyte, vilka har en historia och kultur. Frågan är huruvida det nya företaget har tagit hänsyn till de aspekter som nämns i VCI-modellen. Om det nya varumärket och visionen är förankrad i personalens kultur borde det ha varit lättare att förmedla denna till personalen samt till övriga intressenter. Personal bör då också känna att de kan leva upp till det som visionen och varumärket utlovar. Modellen kan underlätta att svara på frågan *Har apotekspersonalen varit delaktig i utformandet av det nya apoteket?* och *Finns det interna förutsättningar för det privata apoteksföretaget Apoteket Hjärtat, vars kultur och struktur formats under ett statligt monopol, att skapa ett starkt varumärke?*

4.6 Syntes

För att kunna besvara forskningsfrågan, *Finns det interna förutsättningar för det privata apoteksföretaget Apoteket Hjärtat, vars kultur och struktur formats under ett statligt monopol, att skapa ett starkt varumärke?* har de valda teorierna kopplats samman i en syntes.

¹³²

Hatch & Schultz, 2008:228

Då personalen är avgörande för hur kunden uppfattar företagets varumärke, vilket benämns *image*, krävs det att företaget kan motivera personalen till att bli kundfokuserad. Detta kan enligt Grönroos¹³³ ske genom *intern marknadsföring*. Genom den externa kommunikationen skapas förväntningar hos kunden relaterade till varumärket och företaget, vilket medför att man internt måste skapa de förutsättningar som krävs för att kunna leva upp till dessa förväntningar.

Då personalen kan vara med att fatta beslut, antas de kunna tillfredsställa kundernas behov snabbare än om de inte hade fått vara med och fatta beslut. Detta kräver en *decentraliserad* organisation, vilken är den ena delen i den dikotomi, centralisering – decentralisering, som beskrivs av Clegg et. al.¹³⁴

Den interna marknadsföringen förespråkar en *dubbelriktad kommunikation* eftersom man genom denna kan fånga upp kundernas och personalens behov och krav. Genom *kommunikation*, vilken nedan illustreras som pilar, kan ledningen förmedla företagets vision, nya erbjudanden, diverse kampanjer, m.m. Den interna marknadsföringen antas kunna påverka och bibehålla en kundfokuserad kultur, *servicekultur*.

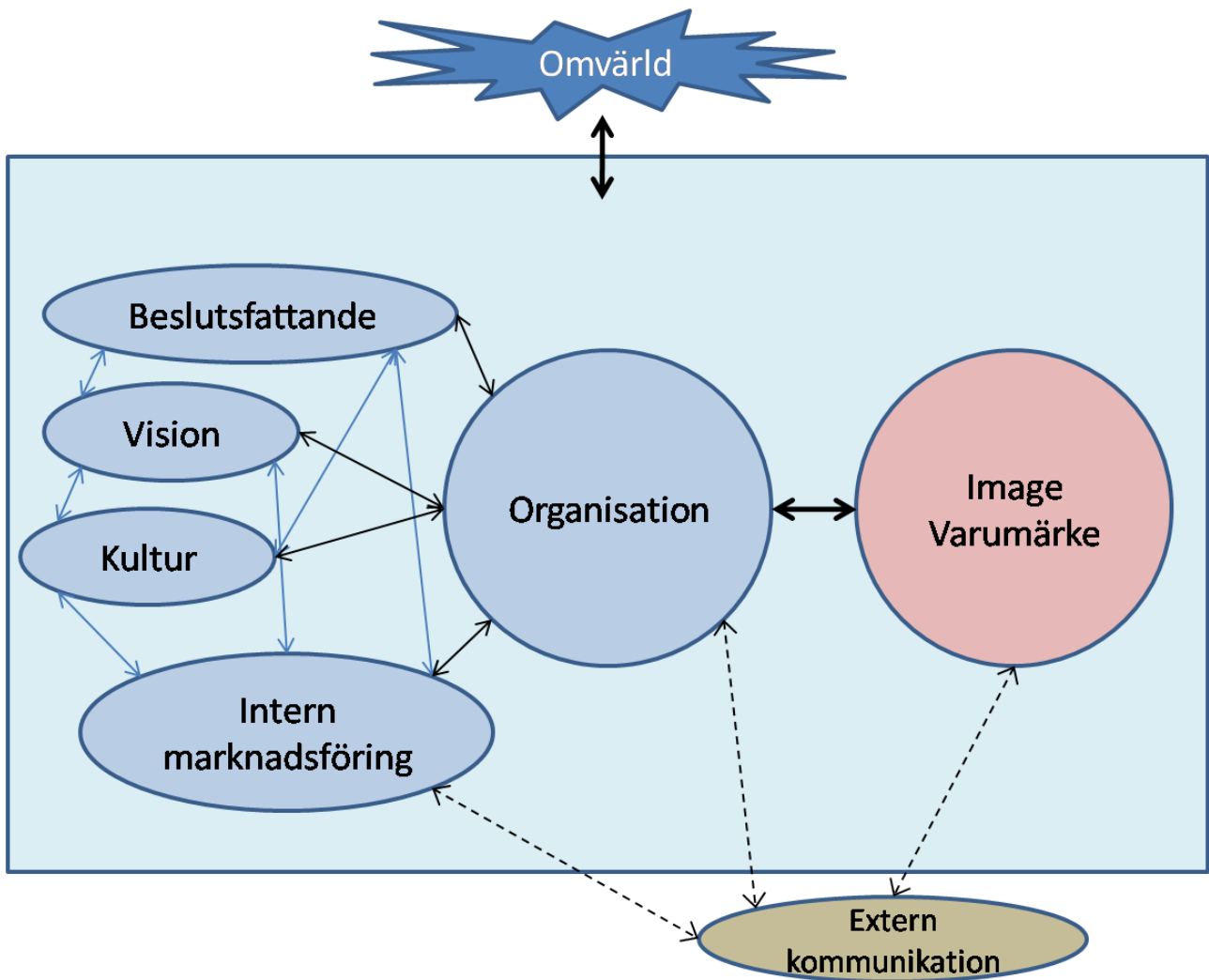
Kulturen i sig påverkar hur personer och organisationer handlar. Den anses vara svår att förändra eftersom budskap och handlingar tolkas efter rådande värderingar och normer. Man kan därför dra slutsatsen att organisationer vid förändring måste ta hänsyn till den rådande kulturen och företagets historia vid skapandet av dess ”nya” *vision* och varumärke. Vision, kultur och image kopplas samman i Hatch’s¹³⁵ VCI-modell. För att kunna analysera huruvida den interna marknadsföringen påverkas av ett ägarbyte, måste man förstå om det över huvud taget har skett någon *förändring*.

Nedan illustreras och förklaras ovanstående syntes

¹³³ Grönroos, 2008

¹³⁴ Clegg et. Al. 2007

¹³⁵ Hatch & Schultz, 2008



Figur 2, författarnas syntes

Som syntesen visar, påverkas intressenternas uppfattning om varumärket av olika faktorer inom organisationen, så som företagets kultur, vision och struktur, samt den interna marknadsföringen. Dessa faktorer påverkar ömsesidigt varandra, vilket modellen visar. Samtidigt påverkas organisationen av förändringar i omvärlden. Dock kan ovanstående faktorer påverkas av förändringar *inom* organisationen, vilka inte har framkallats av externa faktorer. Alla dessa faktorer skapas och omskapas genom kommunikation. Genom extern kommunikation skapar företaget förväntningar hos omvärlden. I denna studie kommer dock fokus inte läggas på den externa kommunikationen, varför den ligger utanför det blå fältet som representerar uppsatsens undersökningsområde.

5 EMPIRI

I detta kapitel har de olika intervjuerna sammanfattats en och en under rubriker. Rubrikerna är härledda från utvalda delar av teorin. För att förtydliga vissa delar av intervjun har en del citat återgetts.

5.1 Intervju 1

Den första intervjun gjordes med den kvinnliga HR-ansvarige på Apotek Hjärtat den 17 maj 2010. Hädanefter kommer informanten refereras till som ”informant 1”. Alla citat i punkterna 5.1.1 till och med 5.1.4 är hämtade från intervju 1.

5.1.1 Förändring

Den 8 februari 2009 tog Apotek Hjärtat över driften av ett antal apotek i Sverige. Företaget började bygga upp ett så kallat supportkontor med hjälp av en interimsledning och konsulter. På sikt vill Apotek Hjärtat att supportkontoret ska bestå av ca 70 medarbetare som nyrekryterats.

Så snart uppköpet var klart började Apotek Hjärtat sin omprofilering. Detta skedde genom att skyltar byttes ut, apotekspersonalen fick nya rockar, platspåsar och kvitton förseddes med den nya logotypen, etc. Informanten menar att det inte skett någon förändring ut mot kund, då rutinerna fortfarande är desamma. Apotek Hjärtat kommer inom kort implementera ett nytt recepthanteringssystem. Denna implementering kommer innebära en viss förändring av apotekspersonalens rutiner. Dock menar informanten att kunderna inte kommer märka något av recepthanteringssystembytet. Något som kunderna däremot kommer märka av är att sortimentet successivt kommer att bytas ut.

I utformandet av det nya konceptet har man till viss del tagit hänsyn till hur verksamheten var innan omstruktureringen. Man har lyssnat på fokusgrupper bestående av olika människor. Därefter har ledningen med hjälp av konsulter utformat förändringsplanen. Hösten innan övertaget arbetade företaget tillsammans med en byrå för att ta fram Apotek Hjärtats ledord. ”Apoteket AB har ju ett otroligt bra varumärke. Vi försöker ta med oss det bästa därifrån, och sedan adderar vi en del saker som vi står för.” Vidare menar informanten att det har funnits en uppfattning om att det har varit långa köer på Apoteket AB, vilket har gjort att det tagit väldigt lång tid när man ska handla eller ta ut sitt recept. Detta är något som Apotek Hjärtat vill ändra på. Informanten tror att det kommer att bli en utmaning att genomföra denna förändring, men samtidigt bör det inte vara...

... några konstigheter då jag inte tror att någon egentligen vill möta en kund som har stått och väntat i 20 minuter (...). Att möta den kunden dagligen är ju jättejobbigt då det är en kund som är missnöjd redan innan den träffar mig.

Apoteket AB har tidigare arbetat mycket med kommunikation mot kunden, och personalen har i och med sin långa utbildning en gedigen kunskap. ”Men Apoteket AB har varit det här stora, det gigantiska, närmare 1 000 apotek, ett stort statligt bolag. Det blir ju inte så personligt.” Apotek Hjärtat kommer sträva mot att kundbemötandet ska bli mer personligt, att personalen ska lära känna igen sina kunder, dock utan att det ska gå över integritetsgränsen.

Vi säger så till våra medarbetare, att man ska våga vara personlig. (...) Man ska försöka lära sig att känna igen kunderna och våga ta den här delen. (...) ’Hur gick det? Jag vet att du var förkyld sist du var inne. Är du frisk nu?’ Tidigare har integritetsgränsen varit ’väldigt långt ut’. Apotek Hjärtat vill förändra detta genom att göra bemötandet mer personligt. Vi säger att vi ska vara det personliga alternativet.

5.1.2 Intern marknadsföring och kommunikation

Apotek Hjärtat kunde inte gå in i verksamheten innan det juridiskt sett hade tagit över den, men företaget ville ändå informera om vad som komma skulle. Därför samlade man alla, ungefär 200, berörda apotekschefer för en stor konferens under hösten innan övertaget. Där informerade ledningen om vad Apotek Hjärtat är för något, hur logotypen och den närmsta tidsplanen skulle se ut, m.m. När Apotek Hjärtat sedan tagit över verksamheten hölls ytterligare en konferens där man detaljerat presenterade företaget och dess vision, mission, hörnstenar och värdeord, men även praktiska saker. ”Det var väldigt mycket ’Ok, nu ska skylten ner på det stället och upp på ett annat ställe. Rockarna ska dit, de ska komma därifrån.’ Mycket sådana enkla saker som ändå måste klaffa.”

I början av maj 2010 hölls i fyra dagar en tredje konferens. Denna gång var alla medarbetare, närmare 2 000 personer, på plats i omgångar, 500 vid varje tillfälle. Där presenterades Apotek Hjärtats mål, strategier och arbetsätt – allt från företagets värderingar till nyckeltal och de ekonomiska styrkortet. På konferensen pratade man även om att Apotek Hjärtats kunder ska bli personligt bemötta. Hur detta bemötande ska gå till står tydligt skrivet i en guide. För att utvärdera kundmötet använder sig företaget av så kallade ”mystery shoppers”¹³⁶.

Vidare informeras medarbetarna löpande genom ett intranät. Via detta system, som alla medarbetare har tillgång till, kommuniceras bland annat rutiner, förändringar och kommande kampanjer. Här kan

¹³⁶ En ”mystery shopper” är en hemlig butikskontrollant, vars uppdrag är att gå in i butik som en vanlig kund för att handla, samtidigt som denne granskar hur butiken ser ut, hur servicen är, etc., vilket kontrolleras enligt en checklista. (<http://www.internationalservicecheck.com/>)

berörd personal hämta information om sådant som är relevant för just dessa. ”Det kan vara de som jobbar med schemaplanering, det kan vara de som behöver ha information om nya läkemedel, eller vad det nu är.”

Ett nyhetsbrev från VD'n skickas ut varannan till var tredje vecka. Personalen har möjlighet att svara på och kommentera nyhetsbrevet direkt till VD'n. Nyhetsbrev skickades även ut i fasen innan övertagandet.

Apotek Hjärtat använder sig av olika kommunikationsmedel beroende på budskapets innehåll. Företaget har även använt sig av mun-till-mun-metoden genom både de konferenser som hållits, och genom att besöka de olika apoteken. Ledningen har hittills besökt ungefär hälften av apoteken för att på så sätt kunna möta och diskutera med sina anställda. Informanten menar att man på Apotek Hjärtat försöker lyssna på sina medarbetare för att på så sätt fånga upp deras och kundernas synpunkter. Detta sker både via mail och genom att apotekscheferna tar med sig information från butikerna. ”Men sedan handlar det ju också om att vi är ute mycket på apoteken.”

Företaget har placerat ut förslagslådor i alla apotek där kunderna kan få lämna förslag på vad de vill ha i det som företaget kallar ”Framtidens apotek”.

Kommunikationsavdelningen har det övergripande ansvaret för att den interna och externa kommunikationen ska fungera, men även HR är involverade då den interna kommunikationen handlar mycket om medarbetarfrågor på Apotek Hjärtat. Respektive funktion, så som ekonomi, IT och sortiment, är ansvarig för ”sina delar” internt.

Hittills har den interna kommunikationen inte ändrats så mycket. Informanten menar dock att det finns en hel del att utveckla.

5.1.3 Beslutsfattande

I Apotek Hjärtat ska många beslut kunna fattas lokalt, alltså ute på apoteken. Samtidigt har företaget vissa regler, policys och rutiner som ska följas då det är ett kedjeföretag. Personalen ska veta vilka ramar man kan jobba inom. Informanten menar att Apotek Hjärtat kommer vara lite mer generösa, vad gäller lokala anpassningar, än vad personalen varit van vid på Apoteket AB. Företaget har en platt organisation för att underlätta beslutsfattanden. ”Vi har inte så många chefsnivåer, utan vi försöker hålla en väldigt platt organisation(...).”

5.1.4 Kultur

Kulturen genomsyras av ansvar. Kunskap är något som man värdesätter.

När författarna till uppsatsen under intervjun diskuterar kring kultur beskriver informanten hur företaget *vill* att företagskulturen ska vara. Hon redogör för ett antal ledord:

Vi har ju ett antal ledord där vi säger att vi till exempel ska jobba med enkelhet. Det är som att jobba med 'kampen mot byråkratin'. Vi ska ju försöka hitta enklare lösningar på saker och ting. Vi har ju också självklart ett etiskt ansvar, det är miljöpolicy vi ska följa, och sådana saker. Ansvar står väldigt högt hos oss. Vi ska vara öppnare, det ska vara lättare för kunderna att komma till oss. Det handlar om att vi ska finnas på många orter, men också att det ska gå snabbt och enkelt. Och att vi ska bjuda mycket på vår kunskap.

5.2 Intervju 2

Den andra intervjun gjordes med en apotekschef i Stockholm. Hädanefter kommer hon att kallas "informant 2". Alla citat i punkt 5.2.1 till 5.2.4 är från hämtade från denna intervju.

5.2.1 Förändring

Informant 2 inleder med att berätta att hon tyckte det var "jättespännande" när de fick reda på att apoteket där hon arbetar var ett av de apotek som skulle säljas ut. Efter överförandet av Apotek Hjärtats nya system märktes inte någon större skillnad på en gång, utan skillnaderna sker successivt.

Sedan är det ju under 'annan hatt' och på annat sätt när det är i privat ägo. (...) Och de där skillnaderna, de kommer lite vart efter. (...) Men känslomässigt tar det tid. Nu har det i alla fall gått ett par månader och nu kommer man förstå att det kommer ta något år innan att allting är på plats. Så det kommer lite vart efter.

Apoteksverksamheten bygger på kundkontakt, både receptkunder och egenvårdskunder¹³⁷, samt rådgivning. Dessa delar har inte förändrats efter ägarbytet. Däremot har ekonomi och handelsvaruförsäljning blivit allt viktigare. Informantens roll som apotekschef har inte ändrats i grunden då det är samma typ av arbete som ska utföras. Dock menar hon att det är hennes ansvar, som apotekschef, att driva försäljningsbiten vilken blivit allt viktigare under de senaste fem åren, då man vetat om att det förmodligen skulle ske en omstrukturering av apoteksverksamheten. Recepthanteringen kommer ske på samma vis som förut. Successivt kommer dock egenvården och handelsvaruförsäljningen att förändras, till exempel kommer Apotek Hjärtats egna produkter att lanseras till hösten.

Informanten anser att personalen generellt sett fått vara med och forma förändringen. Hon menar också att man märker att Apotek Hjärtat är en mindre organisation än vad Apoteket AB varit. Beslutsvägarna har blivit närmre, och det känns att supportkontor och ledning bryr sig om vad de anställda säger. Att de anställda nu är 2 000 istället för 10 000 innebär att personalen kan få ett ansikte på de som sitter i ledningen och de på supportkontoret.

¹³⁷ Egenvård är "de åtgärder som den enskilde själv kan vidta vid enkla och vanliga sjukdomar och skador. (...) På apoteken finns speciella avdelningar med receptfria läkemedel att använda i egenvård." (<http://www.ne.se/>)

Konferenserna på Arlanda har varit bra! Det är ju alltid bra att få ett ansikte på personerna i företagsledningen, och på supportkontoret överhuvud taget. Sedan var det ju [en konferens] för all personal också. Det tycker jag verkligen var bra, att *alla* fick komma dit och se VD och de andra personerna som man [annars] bara har ett namn på sådär. Där känner man ju av en skillnad mot hur det var på Apoteket AB. De försökte ju med det förut också, men då var vi ju 10 000 anställda, nu är vi 2 000. Det är ju en skillnad och det märks.

5.2.2 Intern marknadsföring och kommunikation

Informant 2 anser att ledningen tar hänsyn till personalens behov och krav och att den är väldigt öppen för personalens idéer.

Jag tycker att de [i företagsledningen] bryr sig om vad vi säger. Det är ju när vi är på chefsnivå, mer när vi är på möten och så. Men ja, även [apoteks]personalen. Kommer man med idéer, är de [i ledningen] väldigt öppna för dessa, det tycker jag.

Informanten anser också att öppenheten är något positivt. Företaget är även öppet för kunders behov och krav, vilka apotekspersonalen har möjlighet att förmedla uppåt. Under en lång period i startskedet hade kunderna möjlighet att skriva ned vad de väntade sig av Apotek Hjärtat. ”Och dom skulle vi sedan samla ihop och skicka in, så det var ju verkligen ett sätt att lyssna på kunderna.”

De konferenser som hållits på Arlanda anser informant 2 har varit bra, då man kunnat möta ledningen. Då det var så pass många närvarande vid konferensen gick det inte att ställa detaljfrågor på plats, men det fanns möjlighet att sätta upp post-it-lappar som ledningen och de på supportkontoret sedan tog. Vissa frågor kunde dock ställas på plats.

Kommunikationen mellan supportkontor och apotekspersonal sker via intranätet, telefon och mail. Informanten tycker att det i början var lättare att komma i kontakt med supportkontor och ledning, men allteftersom de har fått mer att göra har möjligheten att komma i kontakt med dessa inte varit lika stor. Hon har dock förståelse för detta:

De har ju fått som en flod över sig, naturligtvis, och har inte varit fullbemannade. (...) De visste inte hur stort det skulle bli och hade inte tillsatt sådana tjänster. (...) Det är ju inte ens ett halvår sedan vi öppnade som Apotek Hjärtat, det måste ju få ta tid. Det är inte klart ännu, man håller på att bygga upp alltihop.

Information om kampanjer förmedlas via Apotek Hjärtats intranät. Informant 2 anser att denna information förmodligen är tillräcklig. ”Naturligtvis får de egenvårdsansvariga information om kampanjer.”

Som svar på frågan ”Har ni fått något stöd för att korta ner kötider?” vilken författarna till denna uppsats ställde under intervjun, svarade informant 2:

Nej, inte specifikt för det, men vi ligger ju bra till där. Vi har alltid haft bra kötider. Vi har heller inte en stor andel receptkunder, utan vi säljer mer egenvård. Men vi har hela tiden fokus på det här med kötider. Det är viktigt för oss för att kunna behålla kunderna helt enkelt.

5.2.3 Beslutsfattande

I Apotek Hjärtat är beslutsvägarna närmre än vad de var i Apoteket AB, då Hjärtat är en mindre organisation än det statliga bolaget. Även om personalen inte kan vara med och fatta beslut om allt så anser informant 2 att de fått vara med och fatta en del beslut.

5.2.4 Kultur

Informant 2 tycker i dagsläget att det är svårt att kunna säga något om Apotek Hjärtats företagskultur, men att det finns mycket på Apotek Hjärtat som är bra.

Företagskulturen i Hjärtat då... Det kan jag inte... [företaget] är ju inte klart ännu. Jag kan inte säga vad det kommer kunna bli, men vad jag tycker i dagsläget, efter bara någon månad, är att det finns en öppenhet som jag uppskattar. Jag tycker det finns mycket som är bra. Personalen tycker att det är spännande och kul med nytt.

Kultur är ingenting som förändras på en gång. En del har dessutom arbetat på Apoteket AB under fler årtionden. ”Vi jobbar ju på i samma lokaler och med samma personer så det är ju inte så här att man slår om på en gång. Så kan det inte vara, utan det sker lite stegvis.” Informanten anser att ledningen tagit hänsyn till apotekspersonalens historia. Däremot tycker hon att det är lite tråkigt att man valt att inte behålla de traditionella apoteksnamnen som funnits i över hundra år. Hon förstår dock att man har gjort ett sådant val då det idag finns ett flertal apotekskedjor på marknaden.

Informanten menar att man på det apotek där hon arbetar alltid strävat efter att vara trevliga, proffsiga och kunniga. Kundkontakt är en del av verksamheten, både med receptkunder och med egenvårdskunder. Då många som kommer till detta apotek gör det i samband med sin lunchrast har man där alltid försökt att hålla korta kötider.

Informant 2 anser att företagets vision, att bli Sveriges ledande hälsoerbjudande, är ”... viktigt och känns bra att ha som ett mål.”

5.3 Intervju 3

Den tredje intervjun gjordes med två apotekstekniker i en butik i Stockholm. Hädanefter kommer dessa att kallas ”informant 3 och 4”, då dessa svarade på frågorna i grupp. Inga citat kommer att återges då intervjun inte spelades in, vilket beskrivits i metodkapitlet (3.4.2).

5.3.1 Förändring

Informant 3 och 4 ansåg inte att deras roller som apotekspersonal förändrats. Åtminstone inte ännu. De kände att de varit delaktiga i förändringen till en början, då de kunde komma med förslag och diskutera med ledningen då den besökt butiken vid ett flertal tillfällen. De anser att kommunikationen uppåt i verksamheten förbättrats efter ägarbytet, då lednings ambition genom supportkontoret är att vara nära personalen.

5.3.2 Intern marknadsföring och kommunikation

Informant 3 och 4 berättar att innan företaget går ut med en kampanj, får de information om denna via en kampanjguide som läggs upp på Apotek Hjärtats intranät. Där får man information om målet med kampanjen och vilka varor som skall ingå i den, samt hur skyltningen skall se ut. Sedan levereras själva varorna. Informant 3 och 4 anser att de känner till företagets vision och att den kommunicerats tydligt. Genom mail och telefonkontakt samt via deras apotekschef kan de förmedla kunders önskemål. Vad gäller deras egna önskemål hoppas de att företaget kommer att kunna tillgodose dessa, men att det i dagsläget är svårt att kunna avgöra om så blir fallet.

För informanterna betyder kundfokusering att man ser kunden när denne kommer in i butiken, och att kunden ska vara glad när denne går därifrån.

Det har varit lätt, enligt informant 3 och 4, att kunna kommunicera direkt med ledningen. De har visat intresse för deras åsikter och förslag. I startskedet kunde man ringa och framföra sina åsikter, frågor och önskemål, och informanterna menade att ledningen då svarat att de var tacksamma för deras förslag/frågor/åsikter. Dock känner de att det idag blivit allt svårare att få kontakt med ledningen, vilket de tror kan bero på att ledningen fått allt mer att göra. Informanterna ställde sig frågande till huruvida ledningen i framtiden kunna vara lika kontaktbar och tillgänglig som de varit under uppstartandet av Apotek Hjärtat.

5.3.3 Beslutsfattande

De intervjuade anser att de får vara med och tycka till om mycket angående beslut rörande butiken, dock är det inte alltid så att det som beslutas är det som de önskade.

5.3.4 Kultur

Informant 3 och 4 anser att Apotek Hjärtat tagit hänsyn till deras historia.

6 ANALYS

I detta kapitel analyseras empirin efter de valda teorierna. Författarna till uppsatsen har försökt att hitta en bra balans mellan citat och egna kommentera så att läsaren skall kunna bedöma huruvida tolkningen är trovärdig. En del av citaten är hämtade direkt från transkriberingen och finns endast i sammanfattande form under empiridelen.

6.1 Förändring

6.1.1 Olika perspektiv

En förändring kan tolkas olika beroende på vem som berörs av den.¹³⁸ Författarna till denna uppsats väljer att se förändringen utifrån två perspektiv, ledningens respektive apotekspersonalens. Ur ledningens perspektiv är omfattningen av förändringen relativt stor då hela supportkontoret är nytt. Personalen som arbetar på supportkontoret är nyanställda. Läsaren av denna uppsats kanske ställer sig frågan om man över huvud taget kan prata om en förändring ur ledningens perspektiv, då företaget är nytt, liksom ledningen och medarbetarna på supportkontoret. Författarna till uppsatsen menar dock att även om ledningen är ny, så är den involverad i förändringsarbetet.

Ur apotekspersonalens perspektiv å andra sidan kan man tala om en förändring då dessa ”följt med” vid ägarbytet som en del av företagsöverlåtelsen. Om man antar ett företagsperspektiv kan man likna förändringen vid en *evolutionär förändring*, då den inte kommer påverka alla delar av organisationen samt att den sker *kontinuerligt*.

Det kommer ta kanske ett halvår innan alla förändringar i omprofileringen kommer vara klara.

(HR-ansvarig)

Nu har det i alla fall gått ett par månader och nu kommer man förstå att det kommer ta något år innan allting är på plats. Så det kommer lite vart efter.

(Apotekschef)

Apotekspersonalen blir då en av de delar som inte påverkas av förändringen, åtminstone inte deras yrkesroller. Informant 1, HR-ansvarig, menar att förändringarna inte kommer att märkas tydligt varken av kund eller av apotekspersonal. Empirin visar att ingen av de intervjuade ur apotekspersonalen uppfattar att deras yrkesroller har förändrats efter ägarbytet, då de menar att det i grunden är samma typ av arbete som ska utföras. Informanterna 2, 3 och 4, apotekspersonal, menar att kommunikationen har förändrats till det bättre.

¹³⁸

Ogbonna & Wilkinson (2003), refererat till i Alvesson & Sveningsson, 2008.

6.1.2 Utformandet av förändringen

Planerad förändring

Förändringsprogrammet utformades initialt av en interimsledning, men har nu övertagits av den slutgiltiga ledningen, vilket har skett i samråd med externa konsulter. Detta tillvägagångssätt går att likna vid vad Alvesson¹³⁹ benämner *planerad förändring*.

Framträdande förändring

Informant 2 anser att personalen generellt sett fått vara med och forma förändringen:

Generellt så tycker jag att vi fått vara med innan och bestämma hur förändringen skulle gå till.

(Apotekschef)

Informant 3 och 4 anser att de fått vara delaktiga i förändringsprocessen, då de kunnat komma med förslag och diskutera med ledningen, både per telefon och under de butiksbesök som ledningen genomförde i startskedet. Informant 1 berättar att även kunder fått vara delaktiga i skapandet av Apotek Hjärtat:

Vi har under vintern jobbat med fokusgrupper där vi diskuterat vad kunderna vill handla för något på apoteken, vilken typ av service vill de ha, var vill de att apoteken ska finnas belägna, osv. (...)

Fokusgrupperna består av olika typer av vanliga människor som har andra jobb vid sidan om.

(HR-ansvarig)

Då empirin visar att företaget genom fokusgrupper samt genom dialog med apotekspersonalen tagit hänsyn till kontextuella aspekter och andra organisationsmedlemmar anser författarna till denna uppsats att det finns vissa inslag av en så kallad *framträdande förändring*.

Bygga och utveckla

Informant 1 menar att Apoteket AB har varit duktiga på kunskap och information, dock vill företaget utveckla kundbemötandet och göra det med personligt. Hon menar också att man vill kunna göra fler lokala anpassningar än vad som var möjligt under det statliga monopolet.

Apoteket AB har ju ett otroligt bra varumärke, och där försöker vi ta med oss allt det bästa, och sedan adderar vi till en del saker som vi står för.

(HR-ansvarig)

Författarna till denna uppsats anser att den förändring som sker inom Apotek Hjärtat kan placeras i

¹³⁹ Alvesson, 2003.

den kategori som Marshak¹⁴⁰ kallar *bygga och utveckla* eftersom studieobjektet har valt att bygga vidare på de koncept samt utveckla de styrkor som funnits inom Apoteket AB.

6.2 Intern marknadsföring och kommunikation

6.2.1 Att kommunicera företagets vision

Informant 1 menar att man på Apotek Hjärtat valt att kommunicera sina strategier, värdeord, vision, med mera, till alla sina medarbetare. Under samtliga intervjuer som genomfördes med apotekspersonal framgick att dessa anser att de känner till företagets vision. Informant 3 och 4 ansåg att visionen kommunicerats tydligt, vilket visar på att man från ledningens sida lyckats med att kommunicera ut denna.

För 14 dagar sedan, samlade vi alla medarbetare, ungefär 2000 stycken, som vi träffade då under fyra dagar. Vi hade genomgång av våra mål, våra strategier och arbetssätt och sådana saker. Alltifrån våra värderingar till våra nyckeltal och de ekonomiska styrkorten.

(HR-ansvarig)

Enligt Grönroos¹⁴¹ är det viktigt att medarbetarna är medvetna om och accepterar företagets affärsidé, vision, strategi och externa kampanjer för att kunna utveckla en *serviceinriktad kultur*. Med Grönroos resonemang antar uppsatsens författare att om apotekspersonalen inte har vetskap om ovanstående kan detta leda till att interaktionen med kunden försämras. Det kan också få som följd att Apotek Hjärtats externa kommunikation utlovar något som inte kunden med dennes förväntningar kommer att uppleva i butik, då personalen inte fått den nödvändiga kunskapen som krävs för att kunna agera utifrån det som företaget utlovat genom den externa marknadsföringen. Med andra ord kommer kundens *erfarenhet* inte överensstämma med hennes *förväntning*.

Då förväntningarna som kunden får genom den externa marknadsföringen överensstämmer med dennes erfarenhet, påverkas *företagsprofilen* positivt enligt modellen för total kommunikation.

Informant 1 berättar att innan Apotek Hjärtat externt går ut med en kampanj kan medarbetarna ta del av denna via företagets intranät.

Just det här om kampanjer, det är sådant som vi lägger upp var fjärde vecka på intranätet. Alla har tillgång till detta och där kan man gå in och hämta information om det man är ute efter. Det kan vara de som jobbar med schemaplaneringen, det kan vara de som behöver ha information om nya läkemedel, eller vad det nu är.

(HR-ansvarig)

Att kampanjerna läggs ut på intranätet innan de går ut externt bekräftades av samtlig

¹⁴⁰ Marshak (2002), refererad till i Alvesson & Sveningsson, 2008

¹⁴¹ Grönroos, 2008

apotekspersonal som intervjuats. Dessa ansåg även att informationen som givits om kampanjerna varit tillräcklig.

[Informationen om nya kampanjer] kommer ju på intranätet. (...) [Informationen], ja, den är nog tillräcklig.

(Apotekschefen)

Författarna till uppsatsen antar att informationen om kommande kampanjer skulle kunna reducera risken för att personalen inte kan leva upp till kundens förväntningar.

6.2.2 Kommunikationsmedel

Barrett's¹⁴² studier visar att *effektiv media*, det vill säga olika typer av kommunikationsmedel i form av bland annat *e-post*, *kommunikationsbroschyrer* och *face-to-face*, är en viktig faktor för att ett företag ska kunna lyckas med sin personalkommunikation. Apotek Hjärtat använder sig av olika kommunikationsmedel beroende på budskapets innehåll.

Vi försöker att lyssna mycket på våra medarbetare så vi får deras synpunkter. Det finns många olika sätt att göra det på. Dels så har vi ju möten, till exempel konferenserna, där vi får möjligheten att träffa medarbetarna personligen. Men sen handlar det ju också om att vi är ute mycket på apoteken, att apotekscheferna tar med sig information, o.s.v. Man kan maila beroende på vad det är för frågor. Är det till exempel många kunder som efterfrågar en viss produkt, då ska man ju maila till sortimentsavdelningen och säga att 'det här behöver vi nog ha.'

(HR-ansvarig)

Som framgått av empirin anser apotekspersonalen som intervjuats att det varit lätt att komma i kontakt med ledningen och att kommunikationen skett via telefon, mail och face-to-face.

Dubbelriktad kommunikation – dialog

Informant 1 berättar under intervju 1 om ett nyhetsbrev. Detta nyhetsbrev, som Apotek Hjärtats VD skickar ut via e-post, menar uppsatsens författare möjliggör en *dubbelriktad* kommunikation. När själva brevet skickas ut sker en *enkelriktad* kommunikation *nedströms*, där VD formellt kommunicerar till de anställda. Då personalen har möjlighet att svara och kommentera brevet kan de på så vis framföra sina synpunkter och reaktioner, vilket sker *enkelriktat uppströms*. Denna kombination av kommunikationsströmmar innebär att en *dialog* kan skapas, vilket enligt författarna till uppsatsen, med hänvisning till den interna kommunikationsmodellen, leder till att personalen blir mer motiverade, vilket i sin tur leder till större vilja till inläring hos individen. Dennes ökade kunskaper leder till bättre förmåga till problemlösning, som åter igen kan leda till ytterligare

¹⁴²

Barrett 2002

förbättrad kommunikation.

Enligt både Barrett¹⁴³ och Grönroos¹⁴⁴ är kommunikationsmedlet *face-to-face* den mest effektiva vid personalkommunikation. Apotek Hjärtat har använt sig av detta kommunikationsmedel både genom de konferenser som hållits och genom att ledningen besökt de olika apoteken. Via de ledningsbesök som samtliga informanter berättar om (se empiriavsnittet), menar författarna till denna uppsats, med hänvisning till relationsmodellen, att det sker en *interaktion* mellan ledning och anställda, då båda parter är *kodare* och *avkodare* av de budskap som sänds ut.

Det gick ju inte att ha detaljfrågor [under konferensen] med så många personer, det var 500, fyra tillfällen, men det fanns möjlighet att sätta upp post-it lappar som de [i ledningen] sedan tog. Till viss del [gick det att föra en dialog], vissa frågor gick ju att ställa.”

(Apotekschef)

Även vid de konferenser som hållits, hävdar uppsatsens författare att en interaktion till viss del har skett då personalen kunnat ställa vissa frågor. De har även kunnat sända ut sitt budskap med hjälp av post-it lappar. Således blir medarbetarna sändare och ledningen mottagare, och vice versa när ledningen svarar på medarbetarnas frågor.

Grönroos¹⁴⁵ menar att interaktionen är en förutsättning för den *interna marknadsföringen*. Schramm's¹⁴⁶ relationsmodell visar att det genom interaktion möjliggörs en djupare kontakt mellan ledningen och apotekspersonalen. Genom interaktionen antas i denna uppsats att apotekspersonalen kan redogöra för sina och kundernas behov. En förutsättning för att företaget ska få en serviceinriktad kultur är att man inom företaget skapar goda relationer.¹⁴⁷ I denna uppsats antas interaktionen mellan ledning och apotekspersonal, vilken nämnts ovan, kunna skapa förutsättningar för en, vad Grönroos¹⁴⁸ benämner, *servicekultur*.

Enkelriktad kommunikation

Apotek Hjärtat har låtit utforma en guide:

Vi har till exempel en guide i hur vi vill att våra medarbetare ska möta kunderna. Där står det verkligen tydligt hur vi vill att apotekspersonalen ska gå till väga för att bemöta kunderna mer personligt.

(HR-ansvarig)

Denna guide är ett exempel på en annan typ av kommunikationsmedel, *informationsbroschyr*,

¹⁴³

Ibid

¹⁴⁴

Grönroos, 2008

¹⁴⁵

Ibid

¹⁴⁶

Larsson, 2001:44

¹⁴⁷

Grönroos, 2008

¹⁴⁸

Grönroos, 2001

Apotek Hjärtat använder för att kommunicera med sin personal. Här sker kommunikationen endast *enkelriktat nedströms*.

6.3 Beslutsfattande

6.3.1 En mer decentraliserad organisation

(...) Hjärtat är en mindre organisation, så det är närmre beslutsvägar (...)

(Apotekschef)

Vi har inte så många chefsnivåer, utan vi försöker hålla en väldigt platt organisation(...)

(HR-ansvarig)

Författarna till denna uppsats uppfattar det som att man inom Apotek Hjärtat har en viss grad av *decentralisering* då en del av besluten fattas lokalt på de olika apoteken. Detta innebär att apotekspersonalen får en relativt stor *handlingsfrihet*.

Det är ju olika för olika frågor, men vi försöker lägga ut beslutsfattandet hos personalen så att man ska kunna ta mycket lokala beslut, alltså ute på apoteken. Man ska kunna veta vilka ramar man kan jobba mellan för att man ska kunna ha en stor frihet lokalt. Sedan är det ju ett kedjeföretag. Vi har vissa regler, policys, rutiner och sådana saker som man ska följa. Apoteken ska ju vara rätt lika. Vad vi vet kommer dessa policys och rutiner vara lite mer generösa än vad Apoteket AB haft. Så det är ok att göra lokala anpassningar på ett annat sätt än man varit van vid med på Apoteket AB.

(HR-ansvarig)

Med Grönroos¹⁴⁹ resonemang om handlingsfrihet antar författarna till denna uppsats att apotekspersonalen med sin ökade handlingsfrihet kan ge snabbare respons på kunders behov, samtidigt som personalens arbetstillfredsställelse ökar. Detta medför enligt Grönroos¹⁵⁰ ett bättre bemötande av kunderna som i sin tur leder till en ökad kundlojalitet, vilket enligt uppsatsens författare då skulle kunna leda till att Apotek Hjärtat blir det personliga alternativet som de önskar. Om man istället utgår från Cleggs¹⁵¹ resonemang skulle en alltför decentraliserad verksamhet kunna leda till att skapa osäkerhet hos den apotekspersonal som ansvaret hamnar hos.

Personalstödande aktiviteter

För att undvika den osäkerhet,¹⁵² frustration och ilska¹⁵³ som kan uppstå i en decentraliserad

¹⁴⁹ Grönroos, 2008

¹⁵⁰ Ibid

¹⁵¹ Clegg et al, 2007

¹⁵² Ibid

¹⁵³ Grönroos, 2008

organisation, menar Grönroos¹⁵⁴ att ledningen måste ge stöd åt personalen, *personalstödjande aktiviteter*, för att de ska kunna fatta bra beslut. Denna uppsats framhåller att dessa personalstödjande aktiviteter, i Apotek Hjärtats fall, utgörs av de olika kommunikationsmedel, *e-post, informationsbroschyrer och face-to-face*, som beskrivits i ett tidigare avsnitt (punkt 6.1.2), men även av de policys och regler som satts upp.

Intranätet är vad Grönroos¹⁵⁵ benämner *tekniskt stöd*, genom vilken kunskap kan förmedlas. Genom de konferenser som hållits och genom de besök som ledningen gjort på apoteken kan apotekspersonalen förses med information, kunskap och färdigheter – *kunskapsstöd*. Ytterligare ett exempel på kunskapsstöd är kundbemötande-guiden, vilken beskrivits ovan. Samtliga av de intervjuade i apotekspersonalen anser att den information som ges via intranätet är tillräcklig vid till exempelvis kommande kampanjer.

6.4 Kultur, vision och image

Den största delen av kulturen är osynlig vilket gör kulturen svår att analysera.¹⁵⁶ Författarna till uppsatsen vill därför poängtera att nedan är *deras* tolkning av hur företagskulturen är på Apotek Hjärtat.

6.4.1 Företagskulturen på Apotek Hjärtat

Kunskap, ansvar och kommunikation är något som värderas högt i apoteksbranschen enligt informant 1. Dessa *värderingar* har funnits inom företaget redan innan ägarbytet.

Man har varit väldigt duktig på det här med kunskap på Apoteket AB. Kunskap har man ju med sig när man kliver in i branschen.”

(HR-ansvarig)

Hatch¹⁵⁷ menar att individers värderingar kommer till uttryck genom ord och handlingar, det vill säga *artefakter*. Nedan följer ett citat från intervju 1, vilket visar hur man på Apotek Hjärtat genom artefakter, ord, uttrycker en av de värderingar, kunskap, som genomsyrar företagskulturen.

Vi vet till exempel att det är väldigt många av våra kunder som har varit hos en läkare, som sedan kommer till oss och säger: 'jag vet inte vad det är för läkemedel jag fått, men jag har fått recept i alla fall. Jag vet inte riktigt för vad jag fick det.' Då har ju inte läkaren riktigt kunnat kommunicera med kunden ordentligt, och där är ju våra farmaceuter otroligt viktiga att kunna omvandla det här till någonting som är av nytta för kunden.

(HR-ansvarig)

¹⁵⁴ Grönroos, 2008

¹⁵⁵ Ibid

¹⁵⁶ Hatch & Scultz, 2008

¹⁵⁷ Hatch & Schultz, 2008

Vilket nämnts tidigare i detta kapitel strävar Apotek Hjärtat efter att bli kundfokuserat, ”det personliga alternativet”. Enligt Hatch¹⁵⁸ är det företagsledningen som genom sitt handlande direkt kan påverka och förändra ett företags *kultur*. Då Apotek Hjärtats ledning besöker företagets olika apotek samt att personalen direkt kan kommunicera med Apotek Hjärtats VD, anser författarna till uppsatsen att förutsättningar skapas för att förändra företagskulturen till att bli mer kundinriktad än tidigare. Författarna till uppsatsen anser att ledningens besök på apoteken visar på ett personligt engagemang för personalen. Denna handling kan alltså ses som en *symbol*, *artefakt*, för det personliga bemötandet som företaget vill att kunderna ska uppleva i butiken. Samtidigt kommer ledningens besök tolkas utifrån personalens befintliga *normer* och *värderingar*.

Det känns verkligen att man från supportkontoret och ledningen bryr sig om vad vi säger, så det känns rätt bra.

(Apotekschef)

Informant 2 förklarar under intervjun att hon känner av och uppskattar den öppenhet som hon anser är en del av den nya företagskulturen. Hon uppfattar det även som att hennes kollegor tycker det är spännande och kul med nytt. Detta anser uppsatsens författare skulle kunna visa på att ledningen genom sitt medarbetarvänliga agerande medvetet eller omedvetet förmedlar att de önskar upprätthålla en servicekultur.

Delaktighet – vision/image gap

Vi har gått ut med förslagslådor som vi har placerat ut i alla apoteken där kunder får tycka till vad det är de vill ha i det som vi kallar ’Framtidens apotek’.

(HR-ansvarig)

Författarna till uppsatsen menar att kunderna genom förslagslådorna kan få vara med och forma innehållet i ”Framtidens apotek”. Kunderna är alltså med och skapar mening åt varumärket. Hatch¹⁵⁹ menar att det är företagets personal, konsumenter och andra intressenter som ger varumärket mening, samt skapar och omskapar det.

Ledningen på Apotek Hjärtat kan genom de utplacerade lådorna fånga upp kunders uppfattning om varumärket. Även personalens uppfattning om varumärket kan fångas upp genom de konferenser och besök som ledningen gör i butik. Författarna till uppsatsen menar att detta således kan minska risken för ett gap mellan image och vision, men även mellan image och kultur. *Vision – image* gapet skulle kunna uppstå om konsumenter har en uppfattning om Apotek Hjärtat som inte stämmer överens med hur företaget uppfattar sin vision. Genom lådorna minimeras den risken,

¹⁵⁸ Hatch & Schultz, 2008

¹⁵⁹ Ibid

eftersom företaget blir medvetet om konsumenternas uppfattning.

Skapandet och omskapandet av identitet – image/kultur gap

Det andra gapet, *image – kultur*, skulle enligt författarna till uppsatsen kunna inträffa om Apotek Hjärtats personal inte förstår eller stödjer företagets vision om att bli ”Framtidens apotek”. Genom de konferenser som hållits och de besök som ledningen gjort på apoteken, vilka beskrivits i empiriavsnittet, får ledningen möjlighet att via dialog skapa förståelse för hur personalen uppfattar visionens innehåll. Genom ovanstående skapas och omskapas företagets identitet. Genom dialogen kan företaget fånga upp personalens uppfattningar om vad ”Framtidens apotek” innebär för dem. Dessa intryck och uppfattningar kan ledningen ta vara på, för att på så sätt kunna forma och ge mening åt ett varumärke som personalen kan acceptera och förstå då deras värderingar och normer tagits hänsyn till.

Hänsyn till historien – kultur/image gap

Nedan följer två citat från intervjun med informant 1 där hon berättar om hur förändringarna påverkat medarbetarna.

Ut mot kund har det inte skett några stora förändringar. Vi har bytt skyltar (...), vi har profilerat om, våra medarbetare har fått nya rockar, det som finns på kvitton [har ändrats], vi har fått nya plastpåsar och mycket sådana saker. Annars har mycket rullat på som tidigare.

(HR-ansvarig)

[De som arbetar i butik] har inte påverkats någonting [av förändringarna], det har inte hänt så mycket mer än att de fått nya rockar, nya telefonnummer att ringa om det hänt något, nu ska vi skicka grejerna dit, nu står det ”apotekhjärtat” i mail-adressen, sådana där basic-saker, men de gör ju samma arbete idag, det är samma rutiner och sådana saker.

(HR-ansvarig)

De förändringar som skett för medarbetarna och kunderna på Apotek Hjärtat har inte varit särskilt märkbara. Utifrån VCI-modellen¹⁶⁰ kan detta tolkas som att företaget, medvetet eller omedvetet, respekterar och tar hänsyn till vad intressenter, så som kunder och personal, anser att ett apotek *är* och *står* för. Detta kan leda till att det *inte* uppstår något *gap* mellan företagets kultur och image, *culture – image gap*. Alla informanter från apotekspersonalen menar att företaget tagit hänsyn till deras historia.

Ja, jag anser att ledningen tagit hänsyn till vår historia. Jag kan inte tycka tvärt om, att man inte tagit

¹⁶⁰

Hatch & schultz, 2008

Det enda som författarna till uppsatsen finner som skulle kunna skapa denna typ av gap, och på så sätt försvåra implementerandet av Apotek Hjärtats nya koncept, är att man tagit bort det traditionella namn som identifierat varje enskild butik. Informant 2 menar att det är lite synd att man valt att ta bort de namnen. Författarna till uppsatsen tolkar detta som att man i butiken tidigare snarare identifierat sig med det specifika butiksnamnet än med bolaget Apoteket AB. Borttagandet av butiksnamnet, utbytta skyltar, kvitton och plastpåsar är artefakter som författarna till uppsatsen anser symboliserar en förändring i företaget.

Kulturen kopplad till den interna marknadsföringen

Enligt den ledningsfilosofi som Grönroos¹⁶¹ förespråkar, den *interna marknadsföringen*, är det viktigt att personalen accepterar företagets vision, serviceerbjudanden och kampanjer. Informant 1 menar att Apotek Hjärtats styrka kommer vara apotekspersonalens kunskap och deras förmåga att kommunicera denna till kunden, samt att företaget genom sin personal ska vara ”det personliga alternativet”. De två förstnämnda, kunskap och förmågan att kommunicera denna, har uppsatsens författare förstått redan är djupt rotade i apotekarkulturen. Detta innebär att det nya serviceerbjudandet endast kommer bestå av *en* ny komponent, det personliga bemötandet. I denna uppsats framhålls, utifrån Hatch¹⁶² och Grönroos¹⁶³ resonemang, att personalen inte kommer ha några svårigheter i att leva upp till de nya förväntningar som förmedlas genom den *externa kommunikationen*.

¹⁶¹ Grönroos, 2008

¹⁶² Hatch & Schultz, 2008

¹⁶³ Grönroos, 2008

7 RESULTAT

I detta kapitel redovisas resultatet av analysen för att på så sätt besvara uppsatsens syfte vilket är att analysera och utvärdera den interna marknadsföringen i Apotek Hjärtat som genomgått ett ägarbyte och som behållit samma personal.

7.1 Resultat av analys

Förändringen har utformats av externa konsulter och genom dialog mellan ledning och personal. Kunderna har kunnat vara med och skapa "Framtidens apotek" genom att Apotek Hjärtat fångat upp kundernas förväntningar och önskemål genom fokusgrupper.

På Apotek Hjärtat kommuniceras strategi, värdeord och vision tydligt till medarbetarna. Personalen anser att de känner till dessa, vilket bidrar till att man på företaget kan utveckla en, vad Grönroos¹⁶⁴ kallar för, serviceinriktad kultur.

Innan företaget går ut externt med kampanjer informeras samtliga medarbetare. Detta innebär att de anställda kan leva upp till det som utlovas i kampanjen. Den information som personalen kan ta del av innan kampanjen går ut externt skulle kunna reducera risken för att personalen inte kan leva upp till kundens förväntningar, vilken denne fått genom företagets externa kommunikation.

Apotek Hjärtat använder sig av olika kommunikationsmedel beroende på budskapets innehåll. Detta är viktigt för att det ska lyckas med den interna personalkommunikationen. Företaget använder metoden face-to-face, vilken anses vara det mest effektiva kommunikationsmedlet.

Apotek Hjärtat använder sig av ett nyhetsbrev som personalen har möjlighet att svara på, vilket öppnar upp för dialog mellan ledning och personal. Denna dialog antas leda till att personalen blir mer motiverad och resulterar således i en bättre problemlösningsförmåga hos personalen.

Interaktion sker mellan ledning och apotekspersonalen genom bland annat konferenser och personliga möten. Genom denna interaktion möjliggörs en djupare kontakt mellan ledning och personal. Interaktionen skapar förutsättningar för utveckling av en servicekultur. Genom denna interaktion kan personalen förmedla kundernas behov och krav.

Inom Apotek Hjärtat finns en viss grad av decentralisering vilket leder till att personalen ges en viss handlingsfrihet, vilket antas leda till ett bra kundbemötande och en ökad kundlojalitet. Genom de personalstödande aktiviteter som ges på företaget kan man minska den osäkerhet, ilska och frustration som decentralisering antas kunna leda till.

¹⁶⁴

Grönroos, 2008

8 SLUTSATS OCH DISKUSSION

I detta kapitel besvaras de forskningsfrågor som uppsatsen ämnar svara på. Därefter följer en avslutande diskussion om huruvida uppsatsen ökat kunskapen om och förståelsen för fenomenet. Till sist ges en självkritik mot uppsatsen.

8.1 Besvarande av forskningsfrågor

Uppsatsens författare har valt att först besvara uppsatsens delforskningsfrågor för att därefter besvara den stora forskningsfrågan.

8.1.1 Delforskningsfrågor

➤ **Kommer organisationen fortsätta sträva mot en decentralisering?**

Analysen antyder på att det inom Apotek Hjärtat finns en viss grad av decentralisering, då en del beslut kan fattas lokalt. Ledningen menar att man försöker hålla en platt organisation, och det uppfattas hos de anställda att det är närmre beslutsvägar efter ägarbytet.

➤ **Har apotekspersonal och kunder varit delaktiga i utformandet av det nya apoteket?**

Apotekspersonalen uppfattar att de till viss del har fått vara delaktiga i utformandet av Apotek Hjärtat, vilket uppsatsens analys tyder på. De har kunnat vara delaktiga genom den dialog som förts mellan ledning och medarbetare under uppstartandet av verksamheten. Det går även att utläsa att kunden fått vara med i utformandet genom de fokusgrupper som fått vara med och tycka till om vad de önskar ha i ”framtidens apotek”. Det har även funnits förslagslådor tillgängliga i butik som har involverat kunden i utformandet.

8.1.2 Uppsatsens svar på problemformulering/forskningsfråga

Uppsatsens problemformulering lyder:

Finns det interna förutsättningar för det privata apoteksföretaget Apotek Hjärtat, vars kultur och struktur formats under ett statligt monopol, att skapa ett starkt varumärke?

Författarna till denna uppsats anser att det på Apotek Hjärtat finns interna förutsättningar för att skapa ett starkt varumärke. Nedan redovisas argumenten för denna slutsats.

På Apotek Hjärtat används olika kommunikationsmedel, beroende på budskapets innehåll. Att använda sig av olika kommunikationsmedel antas vara en förutsättning för en lyckad intern

kommunikation.¹⁶⁵ På Apotek Hjärtat kommuniceras företagets strategi, värdeord, vision och kampanjer till butikspersonalen. Detta antas reducera risken för att personalen inte ska kunna leva upp till kundens förväntningar vilken erhållits genom den externa marknadsföringen. Då erfarenheterna lever upp till kundens förväntningar, påverkas bilden av och uppfattningen om företaget positivt.¹⁶⁶ Tidigare studier visar på att dagens konsumenter blivit allt mer måna om service.¹⁶⁷ En förutsättning för att ett företag ska kunna utveckla och bibehålla en servicekultur antas, enligt Grönroos¹⁶⁸, vara att personal känner till företagets strategi, värdeord, vision och kampanjer, vilket således innebär att Apotek Hjärtat har förutsättningar att upprätthålla och utveckla en sådan kultur. Hatch¹⁶⁹ menar att det är företagsledningen som genom sitt handlande direkt kan påverka och förändra ett företags kultur.

På Apotek Hjärtat har personalen möjlighet att på ett smidigt sätt kommunicera med VD då det är möjligt att svara på och kommentera det nyhetsbrev denne skickar ut. Ledningen visar ett personligt engagemang för sina medarbetare genom att de personligen besöker apoteken. Detta kan ses som en symbol för det personliga bemötandet som företaget önskar att personalen uppvisar mot kund. Denna symboliska handling är även den en förutsättning för att upprätthålla en servicekultur och på så sätt skapa ett starkt och framgångsrikt företagsvarumärke.

Ovanstående möten skapar förutsättningar för interaktion mellan ledning och apotekspersonal. Interaktion antas möjliggöra att goda relationer skapas mellan de båda parterna.¹⁷⁰ Även detta skapar förutsättningar för en serviceinriktad kultur.

Då analysen visar att kommunikationen på Apotek Hjärtat sker dubbelriktat, kan man dra slutsatsen att personalen kan förmedla både deras och kunders behov och krav till ledningen och supportkontor, vilket antas stärka kundernas uppfattning om företagsvarumärket, *corporate brand*.

Hatch menar att ju starkare koherensen är mellan företaget vision, kultur och image, desto starkare är företagsvarumärket.¹⁷¹ Apotek Hjärtat har med hjälp av förslagslådor kunnat fånga upp kunders uppfattningar om företaget. På så sätt kan kunderna få vara med och forma innehållet i ”Framtidens apotek” och skapar således mening åt företagsvarumärket. Gapet mellan vision och image minskar då kunders uppfattning om företaget antas stämma överens med företagets uppfattning.¹⁷²

Ett annat av de gap som Hatch beskriver¹⁷³, vilket Apotek Hjärtat har förutsättningar för att

¹⁶⁵ Barrett, 2002
¹⁶⁶ Grönroos & Rubenstein, 1986
¹⁶⁷ Ling & Greenly, 2005
¹⁶⁸ Grönroos, 2008
¹⁶⁹ Hatch & Schultz, 2008
¹⁷⁰ Larsson, 2001
¹⁷¹ Ibid
¹⁷² Ibid
¹⁷³ Hatch & Schultz, 2008

minska är image – kultur . Genom konferenserna som hållits och besöken som gjorts av ledningen i butik, möjliggörs en dialog mellan ledning och personal. Dialogen kan skapa förståelse för hur personalen uppfattar företagets vision, det vill säga dess värderingar, varför det existerar och vad det önskar uppnå i framtiden. På så vis kan företaget forma ett varumärke som personalen kan acceptera och förstå då deras värderingar och normer tagits hänsyn till.

Det sista gapet som Hatch menar kan uppstå är kultur – vision.¹⁷⁴ Apotek Hjärtat har medvetet eller omedvetet skapat förutsättningar för att minska detta gap genom att företaget respekterat vad intressenter anser vad ett apotek är och står för genom att förändringarna inte varit särskilt märkbara för medarbetarna och kunder, samt att företaget uppfattas tagit hänsyn till apotekarnas historia. Detta resonemang visar på att man, medvetet eller omedvetet, kan ha dragit nytta av Apoteket AB's starka varumärke¹⁷⁵, eller att Apotek Hjärtat i framtiden kommer kunna göra detta.

De aktiviteter i företaget som beskrivits ovan skapar förutsättningar för koherensen mellan vision, kultur och image, vilket i sin tur skapar förutsättningar för Apotek Hjärtat att skapa det starka varumärket.

Analysen indikerar att personalen inte kommer ha några svårigheter att leva upp till de nya förväntningar som förmedlas genom den externa kommunikationen. Detta eftersom två av de tre uttalade förväntningarna, kommunikation och kunskap, redan är djupt rotade i apoteksverksamheten. Författarna till uppsatsen antar därför att företagets serviceerbjudande endast kommer innehålla en ny komponent – det personliga bemötandet.

Som påvisats i svaret på uppsatsens första delforskningsfråga, uppvisar Apotek Hjärtat en viss grad av decentralisering. Detta skapar förutsättningar för handlingsfrihet hos personalen, vilket gynnar en snabbare respons på kunders behov som i sin tur ökar kunders lojalitet gentemot företaget. På Apotek Hjärtat genomförs personalstödande aktiviteter, vilket antas reducera risken för att personalen kommer känna osäkerhet, frustration och ilska samt fatta dåliga beslut.

Med ovanstående argument antar uppsatsens författare således att det finns interna förutsättningar för det privata apoteksföretaget Apotek Hjärtat, vars kultur och struktur formats under ett statligt monopol, att skapa ett starkt varumärke.

Författarna till uppsatsen finner det dock värt att nämna att då man valt att ta bort de butiksnamn

¹⁷⁴ Hatch & Schultz, 2008

¹⁷⁵ Författarna hänvisar till varumärkesundersökningarna från <http://www.market.se/> och http://www.superbrands.nu/sv/superbrands/top100_2009.asp

som funnits i över hundra år, skulle ett Hatch gap¹⁷⁶ kunna uppstå mellan kultur och image. Författarna tolkar, efter ett uttalande från en av informanterna, att en del av apotekspersonalen tidigare identifierat sig med butiksnamnet snarare än bolaget Apoteket AB.

Analysen har påvisat att apotekspersonalen finner det allt svårare att komma i kontakt med ledning och supportkontor. Detta anser författarna till denna uppsats i framtiden skulle kunna minska de förutsättningar som idag finns för att skapa ett starkt varumärke.

8.1.3 Förståelse och ökad kunskap

Författarna till uppsatsen anser att de har fått förståelse för hur man i praktiken tillämpar den ledningsfilosofi som Grönroos, m.fl., benämner intern marknadsföring. Uppsatsen kan även ge läsaren förståelse för hur man idag arbetar på ett av de svenska privata apoteksföretagen, i ett samhälle där individer blir allt mer måna om service. Den kan även ge läsaren inblick i hur ledning och personal på ett privat apotek arbetar på den nu konkurrensutsatta apoteksmarknaden.

8.2 Självkritik och metodkritik /

Apotek Hjärtat är ett apoteksföretag som fortfarande är i sitt uppstartningsskede. Vad författarna förstår innebär detta att dess ledning och personal har otroligt mycket att göra. Således har det varit svårt att få tag på informanter som haft tid att ställa upp på intervjuer. Författarna har stor förståelse för detta. Dock har det inneburit att uppsatsens empiri utgörs av ett fåtal individers utsagor och uppfattningar. För att få en ännu mer nyanserad bild av företagets interna relationer och processer anser uppsatsens författare att det varit önskvärt att genomföra fler intervjuer. Om det hade varit möjligt att intervjua fler personer ur Apotek Hjärtats personal skulle detta eventuellt ha kunnat leda till ett annat resultat och andra slutsatser. Författarna till denna uppsats vill därför poängtera att uppsatsens slutsatser inte skall ses som absoluta eftersom man kan uppfatta det som att slutsatser dragits om individers åsikter vilka inte har tillfrågats utifrån svaren från de tillfrågade i undersökningen. Denna problematik brukar man benämna induktionsproblemet.¹⁷⁷

Apoteksbranschen är, efter privatiseringen, i en fas av många förändringar. Detta medför att beskrivningen av studieobjektet, som till exempel hur många apotek företaget äger, eventuellt kan vara inaktuell vid publiceringen av denna uppsats.

Den kunskap och kännedom om apoteksbranschen som författarna till denna uppsats besitter, har

¹⁷⁶

Ibid

¹⁷⁷

Nilsson, 2008

införskaffats genom sekundär data och inte av egna erfarenheter. Detta kan ha bidragit till en icke fullständig och korrekt bild av den verklighet som beskrivits och tolkats

En del av de genomförda intervjuerna handlar om förändring, om det förgångna och nuet. Inspirerad av Grönroos¹⁷⁸ resonemang vill uppsatsens författare göra läsaren medveten om att individers uppfattningar om det förgångna kan vara påverkade av nuet. Detta medför att utsagor om hur man uppfattar något som *varit* påverkas av individens dagsituation, vilket såldes även kan gälla uppsatsens informanter.

¹⁷⁸

Grönroos (2008) diskuterar en del problem som kan uppstå då man mäter servicekvalitet genom att genomföra individens förväntningar om tjänsten med dennes erfarenhet av denna. (Grönroos, 2008:87)

9 REFERENSER

Litteratur

- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. 2008. *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Liber, Malmö.
- Bryman, Alan. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.
- Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone. 2007. *Ledning & Organisation*. Liber, Malmö.
- Denscombe, Martyn. 2009. *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Ejvegård, Rolf. 2003. *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Eldh, Gunilla. 2009. *Apoteket – Monopolet som visade vägen*. Apotekarsocieteten, Stockholm.
- Ekman, Annalill. 2004. *Lärande organisationer i teori och praktik: Apoteket lär*. Acta Universitatis, Uppsala.
- Erikson, Peter W. 2007. *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*, 5e upplagan. Liber, Malmö.
- Frankelius, Per. 2001. *Omvärldsanalys*. Liber, Malmö.
- Grönroos, Christian. 2008. *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Liber, Malmö.
- Grönroos, Christian. 2007. *Service management and marketing: customer management in service competition*. Wiley, Chichester.
- Grönroos, Christian. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. Liber, Malmö.
- Grönroos, C & Rubinstein, D. 1986. *Totalkommunikation – Analys och planering av företags marknadskommunikation*, Liber, Malmö.
- Gummesson, Evert. 2002. *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Liber, Malmö.
- Hartman, Jan. 2004. *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken. 2008. *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. [John Wiley And Sons Ltd](http://www.johnwiley.com).

- Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte. 2008. *Kommunikation & organisation*. Liber, Malmö.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. 1997. *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Hunt, Shelby D. 2002. *Foundations of marketing theory : toward a general theory of marketing*. M.E. Sharpe, Armonk, N.Y.
- Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne. 2003. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber, Malmö.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. 2009. *Marketing management*, 13e upplagan. Pearson Prentice Hall.
- Larsson, Larsåke. 2001. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, 2a upplagan. Studentlitteratur, Lund
- Nilsson, Lennart. 2008. *Draget från oändligheten*. Indexkompaniet
- Patel, Runa & Davidson, Bo. 2003. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar. 1994. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Svedberg, Lars. 2003. *Gruppsykologi: Om organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.

Atriklar

- Barrett, Deborah J. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change, *Corporate Communications: An International Journal*, 7/4, s. 219 – 231.
Hämtad den 28 maj 2010 från
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=858053>
- Collins, James & Porras, Jerry. 1996. Building your company's vision, *Harvard Business Review*, Vol. 74/ 5, s 65-77. Hämtad den 4 juni från
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=105&sid=e94fa640-99bc-4e62-bd71-8e6a886c42a9%40sessionmgr110>
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken. 2003. Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), s 1041 – 1064. Hämtad den 28 maj 2010 från
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=147C982AB2843123EB2A243EC4B72B6E?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=853873>

Ling, Ian N, Greenly, Gordon E. 2005. Measuring internal marketing orientation, *Journal of service reserch*, 7.s.290 – 305. Hämtad den 28 maj 2010 från <http://jsr.sagepub.com/cgi/reprint/7/3/290>

Sellstedt, Bo. 2002. Metodologi för företagsekonomer – Ett försök till positionsbestämning, *SSE/EFI Working paper Series in Business Administration*, 2002:7. Hämtad den 28 maj 2010 från http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2002_007.pdf

Vallaster, Christine & de Chernatony, Leslie. 2005. Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process, *Journal of Marketing Management*, 21(1/2), s. 181 – 203. Hämtad den 28 maj 2010från <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a919008252&db=all>

Internet

Bederoff, Jill. (2009-08-21) De slåss om monopolet, *Affärssajt från Veckans Affärer*; hämtad den 31 mars 2010 från www.va.se/nyheter/2009/08/21/de-slass-om-monopolet/index.xlm

Businessdictionary.com. 2010. *Affärssajt*, Hämtade den 3 juni 2010 från <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resources.html>

ECON Analys AB (7 juni 2006) Avreglering av det svenska apoteksmonopolet (ECON-rapport nr R-2006-054), *branschorganisationen för forskande läkemedelsföretag verksamma i Sverige, LIF*, <http://www.lif.se/cs/Medlemsservice/Sidinhall/Nyheter/Dokument/ECON%20Avreglering%20av%20det%20svenska%20apoteksmonopolet.pdf>

Gunnarsson, Birgitta (2002-03-01) Avregleringens vinster – En rapport om effekterna av friare konkurrens och ökad mångfald, *Svenskt näringslivs hemsida*, hämtad den 23 maj 2010 från http://www.svensktnaringsliv.se/material/rapporter/avregleringens-vinster-en-rapport-om-effekterna-av-friare-konkurr_279.html

Hamrin & Partners (år ej angett) Hur du undviker att företagskulturer kolliderar vid fusion och andra samgåenden. *Nyttigheter från Hamrin & Partners*, hämtat den 28 maj 2010 från <http://hamrin.se/cycle/server/data/files/fusion.pdf>

International Service Check, ett mystery shopping företag, hämtat den 26 maj 2010 från <http://www.internationalservicecheck.com/sv/service-checker/what-does-a-mystery-shopper-do>

Jansson, David (2010-14-19) Orubbat förtroende för Apoteket, *Market.se*, hämtad den 12 juni 2010 från <http://www.market.se/Brancher/Dagligvaror/Orubbat-fortroende-for-Apoteket1/>

Johansson, Therese (2010-04-07) Bäst i klassen, *Dagens medias webbutgåva*, hämtad den 15 april 2010 från <http://www.dagensmedia.se/nyheter/kampanjer/article139513.ece>

Ne.se. 2010. *Nationalencyklopedins ordbok*, Hämtade april-maj 2010 från <http://www.ne.se> sökord:

avreglering, hermeneutik, intressent, egenvård.

Omstrukturering AB (2009-11-09) Försäljning av apotek – presentation från presskonferensen, *MyNewsdesk*, hämtad den 31 mars 2010 från

http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/apoteketomstruktureringab/document/view/foersaeljning-av-apotek-presentation-fraan-presskonferensen-6155?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=Subscription&utm_content=document

Superbrands 2009, (2009), De starkaste varumärkena 2009-2011, *Superbrands.nu*, Hämtad den 12 juni 2010 från http://www.superbrands.nu/sv/superbrands/superbrands_2009.asp

TT (2010-05-06) Apotekskedjan Hjärtat köper Apotek 1, *Dagens Nyheter*s webbupplaga, hämtat den 7 maj 2010 från <http://www.dn.se/ekonomi/apotekskedjan-hjartat-koper-apotek-1-1.1089809>

Wijnbladh, Olof (2009-11-09) Fyra får dela på 466 apotek, *Dagens Nyheter*s webbupplaga, hämtad den 3 april 2010 från <http://www.dn.se/ekonomi/apotekskoparna-avslojas-1.990318>

Muntliga källor

HR-ansvarig på Apotek Hjärtat

Apotekschef på en butik i Stockholm

Två personer ur apotekspersonalen på ett av Apotek Hjärtats butiker i Stockholm