

## **Internt varumärkesarbete**

- *En kvalitativ studie av ledningens varumärkesarbete i ett franchisebolag*

## **Internal branding**

- *A qualitative study of the managements internal branding in a franchise company*

Examensarbete för kandidatexamen med  
huvudområdet företagsekonomi  
Grundnivå 22,5 högskolepoäng  
Vårterminen 2023

Sophie Eliasson  
Nellie Hermansson

Handledare: Peter Hultén  
Examinator: Danilo Brozovic

**Internt varumärkesarbete**  
**En kvalitativ studie av ledningens varumärkesarbete i ett franchisebolag**

Examensrapport inlämnad av Sophie Eliasson och Nellie Hermansson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2023-06-05**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: Sophie Eliasson  
Sophie Eliasson

Signerat: Nellie Hermansson  
Nellie Hermansson

## **Förord**

Vi vill inleda med att tillägna ett stort tack till vår handledare Peter Hultén som vi fått nöjet att lära känna under arbetets gång. Genom engagemang, stöttning och goda råd har han väglett oss under uppsatsskrivandets process.

Vi vill även rikta ett stort tack till respondenterna som gav oss möjligheten att ta del av deras insikter. Utan detta hade denna studie inte varit möjlig att genomföra.

Avslutningsvis vill vi tacka vår examinator Danilo Brozovic för hans värdefulla kommentarer.

Tack Högskolan i Skövde för dessa tre åren!

*Sophie Eliasson och Nellie Hermansson*  
Skövde, våren 2023

## Sammanfattning

**Bakgrund:** För att bygga ett starkt varumärke krävs det att det interna varumärket genomsyrar hela organisationen. För att lyckas med detta måste företagen arbeta med sitt interna varumärke vilket innebär att de skall behandla sina medarbetare som sina interna kunder. Det krävs att företagen arbetar med sin organisationskultur och vision för att säkerställa att medlemmarna i organisationen har en enhetlig uppfattning. För att lyckas med detta krävs det även att organisationen har en väl fungerande intern kommunikation. Tidigare studier belyser att det är viktigt för företag att arbeta med sitt interna varumärke, däremot finns det brist på tidigare forskning kring området franchisebolag och hur ledningen arbetar med det interna varumärket. Dessutom finns det väldigt lite forskning kring hur medarbetarna uppfattar det interna varumärket och hur det leder till engagemang.

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur ledningen arbetar med det interna varumärket i ett franchisebolag samt hur detta uppfattas av medarbetarna.

**Metod:** Studien utgår från en deduktiv ansats och genom en kvalitativ forskningsstrategi genomfördes totalt nio semistrukturerade intervjuer med ledare och medarbetare inom organisationen. Det insamlade empiriska materialet analyserades med hjälp av en tematisk analys.

**Slutsatser:** Studien visar att franchisebolaget inte har en uttalad strategi för det interna varumärket. Trots detta har företaget lyckats att skapa en enhetlig syn på företagsvarumärket genom en organisationskultur och vision som medlemmarna kan identifiera sig med. Ytterligare en slutsats är att organisationskulturen och visionen har en direkt påverkan på medarbetarnas engagemang som uttrycks genom begrepp som gemenskap, tillit och öppenhet. Dessutom kan den interna kommunikationen ses som ett nyckelverktyg för franchisebolaget och deras framgång för att engagera medarbetarna.

**Nyckelord:** Företagsvarumärke, internt varumärke, internt varumärkesarbete, franchise.

## **Abstract**

**Background:** To build a strong brand, it is necessary for the internal brand to involve the entire organization. To succeed in this, companies must work on their internal brand, which means treating their employees as their internal customers. Companies need to work on their organizational culture and vision to ensure that members of the organization have a unified understanding. To succeed in this, it also requires a well-functioning internal communication within the organization. Previous studies highlight the importance for companies to work on their internal brand, however, there is a lack of previous research on franchise companies and how the management deals with the internal brand. In addition, there is a lack of research on how employees perceive the internal brand and how it leads to engagement.

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate how the management works with the internal brand in a franchise company as well as how this is perceived by the employees

**Method:** The study is based on a deductive approach and through a qualitative research strategy, a total of nine semi-structured interviews were conducted with leaders and employees within the organization. The collected empirical material was analyzed using thematic analysis.

**Conclusions:** The study finds that the franchise company does not have a pronounced strategy for the internal brand. Despite this, the company has managed to create a unified view of the corporate brand through an organizational culture and vision that members can identify with. Another conclusion is that the organizational culture and vision have a direct impact on employee engagement expressed through community, trust, and openness. In addition, internal communication can be seen as a key tool for the franchise company and their success in engaging employees.

**Keywords:** Corporate brand, internal brand, internal branding, franchise.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND .....	1
1.2	PROBLEMOMRÅDE .....	2
1.3	SYFTE .....	3
1.4	FORSKNINGSFRÅGOR .....	3
<b>2</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>4</b>
2.1	VAL AV TEORI .....	4
2.2	FRANCHISING .....	5
2.3	FÖRETAGSVARUMÄRKE.....	5
2.3.1	<i>Organisationskultur</i> .....	6
2.3.2	<i>Vision</i> .....	8
2.3.3	<i>Intern kommunikation</i> .....	9
2.4	INTERNT VARUMÄRKESARBETE.....	10
2.4.1	<i>Ledarens roll i det interna varumärket</i> .....	11
2.5	SAMMANFATTNING - STUDIENS CENTRALA FRÅGEOMRÅDEN .....	12
2.5.1	<i>Teoretisk modell</i> .....	12
<b>3</b>	<b>METOD .....</b>	<b>14</b>
3.1	ANGREPPSSÄTT .....	14
3.2	VAL AV ORGANISATION OCH INTERVJUPERSONER.....	14
3.3	FORSKNINGSSTRATEGI .....	15
3.4	DATAINSAMLINGSMETOD .....	15
3.5	GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER .....	17
3.6	TRANSKRIBERING .....	17
3.7	ANALYSMETOD .....	17
3.8	KVALITETSKRITERIER .....	18
3.8.1	<i>Reliabilitet</i> .....	18
3.8.2	<i>Replikerbarhet</i> .....	18
3.8.3	<i>Validitet</i> .....	19
3.9	ETISKA ÖVERVÄGANDEN .....	19
3.10	METODKRITIK .....	20
<b>4</b>	<b>EMPIRI .....</b>	<b>21</b>
4.1	LEDNINGENS PERSPEKTIV .....	22
4.1.1	<i>Organisationskultur</i> .....	22
4.1.2	<i>Vision</i> .....	24
4.1.3	<i>Intern kommunikation</i> .....	24
4.1.4	<i>Internt varumärkesarbete</i> .....	25
4.2	MEDARBETARNAS PERSPEKTIV .....	27
4.2.1	<i>Organisationskultur</i> .....	27
4.2.2	<i>Vision</i> .....	28
4.2.3	<i>Intern kommunikation</i> .....	28
4.2.4	<i>Engagemang och internt varumärke</i> .....	29
4.3	SAMMANFATTNING AV INTERVJUMATERIALET .....	30
<b>5</b>	<b>ANALYS OCH DISKUSSION .....</b>	<b>32</b>
5.1	ORGANISATIONSKULTUR .....	32
5.2	VISION .....	32
5.3	INTERN KOMMUNIKATION OCH HUR DET BIDRAR TILL GEMENSAM SYN PÅ FÖRETAGSVARUMÄRKET ...	33

5.4	LEDARENS ROLL .....	34
5.5	ENGAGEMANG OCH INTERNT VARUMÄRKE.....	35
5.6	FÖRETAGSVARUMÄRKE.....	36
5.7	AVSLUTANDE ANALYSMODELL .....	37
<b>6</b>	<b>SLUTSATS .....</b>	<b>38</b>
6.1	STUDIENS RESULTAT OCH BESVARANDE AV FORSKNINGSFRÅGOR.....	38
6.2	STUDIENS TEORETISKA OCH PRAKTISKA BIDRAG .....	39
6.3	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	39
6.4	KRITIK TILL STUDIEN OCH STUDIENS BEGRÄNSNINGAR .....	40
	<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>41</b>
	<b>BILAGOR.....</b>	<b>47</b>
	BILAGA 1. INFORMATIONSBREV .....	47
	BILAGA 2. INTERVJUGUIDE LEDNING .....	48
	BILAGA 3. INTERVJUGUIDE MEDARBETARE .....	50
	BILAGA 4. INDIVIDUELLA REFLEKTIONER.....	51
	<i>Individuell reflektion Sophie Eliasson</i> .....	51
	<i>Individuell reflektion Nellie Hermansson</i> .....	52

# 1 Inledning

*I det inledande kapitlet presenteras först en kort bakgrund av studiens ämne. Därefter följer en problemdiskussion om det föreliggande forskningsläget inom området för att sedan konkretisera studiens syfte och forskningsfrågor.*

## 1.1 Bakgrund

Dagens marknader blir alltmer komplexa och kundernas preferenser förändras snabbt (Falonius, 2010), det har därav blivit allt mer betydelsefullt att företagen differentierar sig från konkurrenterna på marknaden (King & Grace, 2008). För att företagen skall lyckas differentiera sig mot sina konkurrenter krävs det att de framhäver hela organisationen som helhet, det räcker alltså inte med att enbart fokusera på företagets produkt eller tjänst (Hatch & Schultz 2003). Keller (2009) menar att dagens konsumenter inte köper en produkt utan de köper varumärken. När kunden ställs inför ett val mellan olika företag och dess produkter eller tjänster, har varumärket en betydande roll (Keller, 2009). Således har företagen blivit tvungna att ändra sin varumärkesstrategi som innan var fokuserad och förknippad till endast en produkt (product brand), till att istället fokusera på företaget som varumärke (corporate brand) (Falonius, 2010). Den befintliga litteraturen och forskningen är överens om att en pågående och systematiskt varumärkesbyggande process är viktig för organisationen för att lyckas bygga ett starkt varumärke (Wallström et al., 2008). Det interna varumärkesarbetet riktar sig åt de interna intressenterna och syftar till att bygga ett starkt varumärke inom organisationen. Målet är att utveckla en arbetsstyrka som är engagerad, lojal och identifierar sig med organisationens värderingar och mål (Leijerholt et al., 2022). För att lyckas skapa och bygga ett starkt företagsvarumärke måste varumärket accepteras och engageras av medarbetarna inom organisationen på samtliga nivåer (Balmer, 2001). Saini et al., (2022) menar att det är viktigt att företagets medarbetare har en gemensam förståelse kring företagets varumärke eftersom det är medarbetarna som förmedlar varumärket till kunden. Förstår inte alla medarbetarna inom organisationen innebörden av företagets varumärke finns det en risk att organisationen går miste om kunder (Harris & de Chernatony, 2001).

Organisationens varumärkesbyggande process behöver inledas med en förståelse för varumärket i organisationskulturen så att det förmedlas representativt till kunden (Bergstrom et al., 2002) För att förmedla vad varumärket skall representeras till kunden är visionen central



eftersom medarbetarna behöver engageras och förstå deras arbete relaterat till varumärket (Harris & de Chernatony, 2001). Ledarna inom organisationen behöver en välfungerande intern kommunikation för att lyckas föra vidare företagets vision och värderingar (Harris & de Chernatony, 2001).

## 1.2 Problemområde

Merriless & Frazer (2013) förklarar att Franchisevarumärket är en av de viktigaste fördelarna med att vara just franchisetagare. Samma författare menar att varumärket utstrålar en igenkänning till kunderna vilket bidrar till en meningsfull fördel för företaget. Trots att litteraturen belyser vikten av ett starkt varumärke inom franchisebolag (Merriless & Frazer, 2013) är tidigare forskning begränsad när det kommer till det interna varumärket och hur ledningen arbetar med det interna varumärkesarbetet i ett franchisebolag (King et al., 2013). Flera studier visar att ledaren har en central roll för att bygga ett starkt internt varumärke och förmedla och kommunicera varumärket nedåt inom organisationen (Hatch & Schultz, 2003; Balmer & Gray, 2003; Punjaisri & Wilson, 2017; Vallaster & de Chernatony, 2006; Chong, 2007; Mahnert & Torres, 2007). Befintlig forskning beskriver att ansvaret för det interna varumärkesarbetet är hos ledningen (Hatch & Schultz, 2003; Balmer & Gray, 2003; Punjaisri & Wilson, 2017) då det är ledningen som fattar och förmedlar viktiga beslut till medarbetarna (Morsing, 2006).

Den tidigare forskningen om den interna processen av varumärket är begränsad (Vallaster & de Chernatony 2006) trots att forskare inom området belyser vikten av att organisationen inte enbart fokuserar på de externa marknadsföringsaktiviteterna utan även det interna arbetet eftersom det anses minst lika viktigt (Dechawatanapaisal, 2019). Medarbetarnas uppfattning och inställning till arbetsgivaren och företaget är betydelsefulla eftersom det kan påverka och influera kundernas uppfattning och syn på företaget (Davies & Roper, 2010). Det är därav centralt för organisationen att skapa en känsla och attityd hos medarbetarna som de vill förmedla och representera till kunderna (Davies & Roper, 2010; Dechawatanapaisal, 2019).

Det finns som tidigare nämnt även ett begränsat antal studier om just internt varumärkesbyggande i ett franchisebolag och majoriteten av studierna utgår från franchisegivarens perspektiv. I och med att dessa studier har utgått från franchisegivarens arbete med det interna varumärkesarbetet har det lett till att ledaren i franchisebolaget har utelämnats från studierna (Badrinarayanan et al., 2016, Dant et al., 2011). Enligt Suomi et al. (2021) finns

det även få studier som berör relationen mellan det interna varumärket och medarbetarnas engagemang. Roper & Davies (2007) betonar även vikten av att medarbetarna förstår och känner engagemang för företagets varumärkesarbete, och hur detta kan förbättra företagets förmåga att leverera ett konsekvent och starkt varumärkeslöfte till kunderna.

Trots att ledarens roll i arbetet med det interna varumärket är utforskat finns det begränsad forskning om ledare i franchisebolag och hur det arbetar med det interna varumärket samt förmedlar varumärket till medarbetarna (Merriless & Frazer, 2013; Badrinarayanan et al., 2016.). Författarna ser därför att det finns en brist inom litteraturen när det kommer till arbetet med det interna varumärket utifrån ledarens perspektiv inom ett franchisebolag.

I linje med ovanstående argument är det viktigt att undersöka hur ledningen inom ett franchisebolag arbetar med det interna varumärket. Författarna anser även att det är nödvändigt att se hur detta uppfattas av medarbetarna då de har en central roll i företagets varumärke.

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka hur ledningen arbetar med det interna varumärket i ett franchisebolag samt hur detta uppfattas av medarbetarna.

### **1.4 Forskningsfrågor**

Med bakgrund av studiens problemformulering ämnar denna studie besvara följande forskningsfrågor:

- *Hur har ledningen lyckats förmedla varumärket till medarbetarna i organisationen?*
- *Vilka faktorer inom det interna varumärkesarbetet bidrar till engagemang hos medarbetarna?*

## 2 Teoretisk referensram

*I det följande kapitlet presenteras de teorier som är relaterade till studiens ämnesområde. Författarna kommer att inledande beskriva val av teorier för att vidare redogöra innebörden av dessa vilket är franchising, varumärken, organisationskultur, vision, intern kommunikation samt internt varumärkesbyggande och ledarens roll.*

### 2.1 Val av teori

Det finns flera författare (Hatch & Schultz, 2003; Harris & de Chernatony, 2001; Bergstrom et al., 2002) som förklarar den interna processen av internt varumärkesbyggande och det finns gemensamma nämnare kring tidigare studier, nämligen vikten av organisationskulturen och visionen. Hatch och Schultz (2003) menar att organisationskulturen och företags vision är starkt sammankopplade och en viktig del av företagsvarumärket. Med detta argument ansågs dessa teorier viktiga med koppling till studiens syfte. Dessutom är den interna kommunikationen väsentligt för att lyckas sprida företags vision och kultur till medarbetarna (Vallaster & de Chernatony, 2005).

I den interna varumärkesprocessen finns det många olika teorier som kan tillämpas bland annat varumärkesidentitet och varumärkesengagemang (Kimpakorn & Tocquer, 2009; Leijerholt, 2021). Dessa teorier är däremot riktade mot medarbetarna. Eftersom syftet med studien är att undersöka hur ledningen arbetar med det interna varumärket i ett franchisebolag samt hur detta uppfattas av medarbetarna, ansågs det väsentligt att välja teorier där både ledaren och medarbetarna har en viktig roll. Ledarens roll i organisationskulturen, vision och intern kommunikation är betydande för att lyckas med det interna varumärket vilket beskrivs under respektive teori längre ner i kapitlet. Det har därför valts att utesluta teorier som riktar sig på medarbetarnas perspektiv och istället fokusera på de teorier som behandlar både medarbetarnas och ledarnas viktiga roll. Dessutom är det väsentligt att behandla teorin om internt varumärke med hänsyn till syftet och Suomi et al., (2021) menar att organisationskulturen och den interna kommunikationen är delar för att lyckas med det interna varumärket samt engagera medarbetarna.

I linje med ovanstående argument har författarna i studien inte utgått från ett redan utformat teoretiskt ramverk utan har istället identifierat de mest sammankomna teorier som har återfunnits i tidigare studier. Dessa teorier är som tidigare nämnt organisationskultur, vision

och intern kommunikation vilket har en betydande roll i företagsvarumärket. I kommande teorikapitel presenteras följande teorier vilket sedan resulterar i en egenutformad teoretisk modell.

## **2.2 Franchising**

Eftersom studien baseras på att undersöka det interna varumärket i ett franchisebolag är det väsentligt att tydliggöra vad franchising innebär. Det är betydelsefullt för att läsaren skall få en förståelse för de förutsättningarna som respondenterna i studien har.

Franchising utgår från att ett företag säljer sin affärsidé i form av en produkt eller tjänst. Den som väljer att ingå ett sådant avtal får därmed rätten att marknadsföra och sälja tjänsten i samma varumärke som organisationen (Davies et al., 2011). De som väljer att ingå ett franchisingavtal kallas franchisetagare och är en företagare som är oberoende och köper rättigheter att verka under ett varumärkesnamn. Franchisetagaren får därefter stöd från franchisegivaren med bland annat marknadsföring (Kotler et al, 2017). Förutom stöd i form av marknadsföring finns det olika fördelar med franchisekonceptet. Att vara franchisetagare innebär en mindre ekonomisk risk än att starta ett företag från grunden och som franchisetagare är du aldrig ensam i ditt företagande (franchisegroup u.å). Dessutom finns det många fördelar för franchisegivaren, bland annat är franchising en möjlighet till snabb expansion samt en låg ekonomisk risk för franchisegivaren. Franchising innebär därför möjligheter och fördelar för franchisegivaren samt franchisetagaren. Franchising skapar även arbetsmöjligheter runt om i landet och det är ett lyckat koncept i Sverige då franchising omsätter ungefär två miljarder kronor (franchisegroup u.å). Många av världens mest välkända och starka varumärken är just franchiseföretag (Merriless & Frazer, 2013).

## **2.3 Företagsvarumärke**

Idag är begreppet varumärke vanligt förekommande i artiklar och diskussioner kopplade till marknadsföring (Falonius, 2010). Tidigare har begreppet varumärke förknippats med tjänster och produkter (Balmer & Gray, 2003) där företagen fokuserade på att bygga ett starkt varumärke som var kopplat till en specifik produkt. Detta innebar att organisationerna arbetade med deras produktvarumärke (Falonius, 2010). Strategi om att bygga ett starkt produktvarumärke fungerade under en lång tid, däremot i takt med att marknaderna blev alltmer komplexa och kundpreferenserna snabbt förändrades var företagen tvungna att ändra strategi och inte längre enbart fokusera på en enskild produkt (Hatch & Schultz 2003). Detta har medfört

att många företag idag går emot den traditionella synen på varumärke och fokuserar mer på företagsvarumärket, vilket har en central roll, inte minst bland serviceföretag (Wallström et al 2008). När intresset ökade för företagsvarumärke minskade även organisationens fokus på produktvarumärken. Lyckas organisationen skapa ett starkt företagsvarumärke differentierar sig organisationen mot sina konkurrenter vilket ökar deras konkurrensfördelar (Hatch & Schultz 2003).

Företagsvarumärket är ett uttryckt löfte mellan organisationen och dess intressenter och är den systematiska hanteringen av beteende, kommunikation och symbolik (Foster et al., 2010). Aspekten om beteende kan relateras till de anställdas beteenden när de levererar löftet om företagets varumärke till kunden (Foster et al., 2010). Medarbetarna kan anses som en nyckelfaktor i att bygga och upprätthålla en organisations företagsvarumärke (Foster et al., 2010; Balmer & Gray, 2003) och har med andra ord en central roll i den varumärkesbyggnade processen där de är länken mellan företaget och kunden (Balmer & Gray, 2003; Foster et al., 2010; de Chernatony et al., 2006). Hatch & Schultz (2003) förklarar att de anställdas handlingssätt bidrar till att karaktärisera företagsvarumärket och menar att medarbetarna rentav är organisationens företagsvarumärke. Det är därmed viktigt att företaget lyckas att hantera företagsvarumärket då det reflekteras i medarbetarnas individuella och gemensamma värderingar och handlingar (Keller & Richey, 2006).

Eftersom företagsvarumärket är ett löfte mellan organisationen och dess kunder är det viktigt att löftet förstås internt och genomsyrar alla handlingar i organisationen, där alla är engagerade för att leverera det (Foster et al., 2010). Företagsvarumärket bygger på att alla inom organisationen har en gemensam syn på varumärket och hanterar det enhetligt (Harris & de Chernatony, 2001). Trots att medarbetarna i organisationen bär stort ansvar för företagsvarumärket visar tidigare forskning att det är ledningen som bär det yttersta ansvaret. Det är upp till ledningen att kommunicera och sätta standarder för hur företagsvarumärket skall representeras (Gregory, 2007). För att alla i en organisation skall ha samma uppfattning om företagets varumärke kan organisationen arbeta med organisationskultur, vision och intern kommunikation som är en del av det interna varumärket (se figur 1).

### **2.3.1 Organisationskultur**

Enligt Hatch & Schultz (2003) är organisationskulturen en viktig komponent som i samspel med bland annat företagets vision bildar ett framgångsrikt företagsvarumärke.

Organisationskultur har under en lång tid studerats men har under de senaste decennierna blivit alltmer aktuellt och uppmärksammat inom den akademiska litteraturen. Det beror på den stora effekt som organisationskulturen har på organisationens prestationer (Arikan & Enginoglu 2016). Det finns olika definitioner av kultur vilket gör begreppet brett och diffust och skapar utrymme för flera tolkningar (Dunger, 2023). Trots att begreppet är otydligt är flera forskare överens om att organisationskultur är en social konstruktion i grupper och är en grupps gemensamma normer, värderingar och antaganden (Dunger, 2023) vilket grundaren av företaget sätter standarden för redan vid starten av organisationen (Ogbonna & Harris 2000). Grundaren sätter en utgångspunkt för organisationskulturen som återspeglar dennes värderingar och normer men över tid har även organisationskulturen inflytande på ledaren (Ogbonna & Harris 2000). Med det sagt är organisationskultur en process som ständigt förändras (Dunger, 2023) och över tid, i takt med att organisationen utvecklas så utvecklas därmed även organisationskulturen och ledaren (Ogbonna & Harris 2000).

Organisationskulturen påverkar däremot inte bara ledaren utan har även inflytande på samtliga medlemmar i organisationen (Schein, 2010). Çakar & Ertürk (2010) beskriver att organisationskulturen i organisationer där resultat är i fokus tenderar medlemmarna att vara okänsliga för andra, medan medlemmar i organisationer som är mindre resultatorienterade, värderar personliga behov och positiva relationer på arbetet högre. Vidare beskriver samma författare att organisationer med högt maktavstånd mellan ledare och medarbetare anser medarbetarna att makten ligger hos ledaren att fatta beslut. Däremot i organisationer med lägre nivå av hierarki upplever medarbetarna att de kan vara mer delaktiga i ledarens beslutsfattande. Organisationskulturen kan därmed användas för att vägleda både ledarna och medarbetarna i organisationen genom att påverka deras handlingar och beteenden (Arikan & Enginoglu, 2016). Genom att göra det influeras medarbetarna till hur de skall interagera med kunderna, vilket är en väsentlig del i företagsvarumärket (de Chernatony & Cottam, 2008). Därtill är en välutvecklad organisationskultur bidragande till att skapa ökat engagemang och en ökad lojalitet hos medarbetarna (Dunger, 2023). Däremot är kulturen inte alltid självklar och statisk, utan för att en kultur skall upprätthållas och föras vidare krävs det att alla medlemmar i organisationen är överens om att kulturen anses riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Är organisationskulturen inte enig av alla medlemmarna eller att kulturen inte utvecklas över tid är det skadligt för ett varumärke under utveckling (de Chernatony & Cottam, 2008). Det samma gäller om organisationskulturen inte är tillräckligt integrerad hos medarbetarna eftersom det finns en risk att medlemmarna har svårt att identifiera sig och representera varumärket till

kunden (de Chernatony & Cottam, 2008). Det innebär att organisationskulturen inte enbart påverkar medlemmarna i organisationen utan även företagets kunder.

Det finns ett samband mellan organisationskultur och organisatorisk framgång samt en koppling till företagsvarumärket (de Chernatony & Cottam, 2008). Det har visat sig att de organisationer som har en stark organisationskultur även har ett starkt företagsvarumärke. För att lyckas med företagsvarumärket behöver organisationen därför utveckla en stark organisationskultur och Hatch & Schultz (2003) beskriver även att de företag som lyckas med företagsvarumärket är de organisationer som sammankopplar organisationskultur och vision. Detta leder in studien på organisationens vision.

### **2.3.2 Vision**

Som tidigare nämnt förklarar Hatch & Schultz (2003) att visionen är en viktig del för att organisationen skall skapa ett starkt företagsvarumärke. Ett företags vision speglar företagets syfte till att existera (Fitzsimmons et al., 2022) och är en grundsten i utvecklingen av företagsvarumärket (Gregory, 2007). Flera forskare (Collin & Porras, 1996; Falonius, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021; Fitzsimmons et al., 2022) beskriver att visionen skall ge en bild av vad företaget önskar uppnå i framtiden med sitt varumärke, med andra ord är visionen en beskrivning av organisationens ideala situation för framtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Företagets vision måste vara anpassad efter den kultur som verkar inom organisationen och samtliga medarbetare måste acceptera visionen genom att identifiera sig med den (Gregory, 2007). En vision som fungerar och som organisationens medlemmar kan identifiera sig med bidrar till att attrahera, motivera och hålla kvar kompetenta medarbetare inom företaget (Falonius, 2010). Medarbetare som identifierar sig och förstår varumärkets värderingar bidrar till att skapa ett starkt internt varumärke (Burmamann & Zeplin, 2005). Förutom detta bidrar även visionen till en starkare organisationskultur och leder organisationen i den önskade riktningen (Falonius, 2010).

Fitzsimmons et al. (2022) beskriver att företagets visionsförklaring är internt fokuserad och skall ge medlemmarna i organisationen en bild av vad företaget önskar uppnå i framtiden. Visionen är därmed en viktig del för varumärkesarbete och är ett betydelsefullt verktyg för ledningen inom organisationen som eftersträvar att skapa en enhetlig intern syn kring hur organisationen skall utvecklas framåt (Falonius, 2010). Ansvaret att förmedla visionen till medarbetarna ligger hos ledningen (Gregory, 2007) och det är av stor vikt att ledningen arbetar

med att kommunicera organisationens vision och syfte till de anställda då det skapar en förståelse för hur deras arbete relaterar till visionen (Harris & de Chernatony, 2001). Detta leder studien in på den interna kommunikationen inom organisationen.

### **2.3.3 Intern kommunikation**

Efter att ledningen i organisationen har utvecklat organisationskulturen och definierat visionen är det viktigt att kommunicera detta till medarbetarna (Harris & de Chernatony, 2001). Jacobsen & Thorsvik (2021) definierar kommunikation som en process där personer eller grupper delar informationen med varandra, antingen digitalt eller muntligt. Däremot innefattar kommunikation inte enbart att överföra information mellan individer utan det är även en process för människor att förmedla attityder, idéer och känslor (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Företag som verkar i en dynamisk miljö har kommunikationen en allt viktigare roll. I takt med att företagen växer blir det svårare att kommunicera inom organisationen eftersom medarbetare som är i behov av god kommunikation ökar (Kalla, 2005). Kommunikationsprocessen är därmed viktig att arbeta med eftersom det är en utvecklande process som ständigt förändras (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Begreppet intern kommunikation kan definieras på många olika sätt, bland annat kan det definieras som ett verktyg för att skapa en miljö där medarbetare och ledare har en gemensam respekt för varandra (Kalla, 2005). Dessutom kan intern kommunikation både vara formell och informell och sker mellan alla nivåer inom organisationen (Kalla, 2005). Formell och informell kommunikation kan ofta placeras på varsin ände på en linjär skala som speglar graden av formell respektive informell kommunikation. Den kommunikation och integration som sker på arbetsplatsen är svår att tydligt kategorisera som endast formell eller informell kommunikation och det är inte ovanligt att ett och samma möte mellan två individer kan vara både formell och informell (Koch & Denner, 2022). När det sker en formell kommunikation integrerar de anställda i så kallade professionella roller (till exempel handledare och kollegor) för att uppnå målrelaterade till arbetet. Formell kommunikation sker ofta i form av möten, personaldiskussioner, rapporter eller affärsbrev och det kan både ske digitalt, i skrift eller i fysisk person (Koch & Denner, 2022). Motsatsen till formell kommunikation är då den informella kommunikationen. När informell kommunikation sker integrerar de anställda i en privat roll (till exempel vänner och grannar) (Koch & Denner, 2022). Dessa samtal kan fokusera på mer privata ämnen, diskussioner om kollegor, företag eller specifika uppgifter och sker ofta i gemensamma utrymmen som exempelvis korridorer, entrén eller kopieringsrummet (Koch &



Denner, 2022). Precis som den formella kommunikationen kan även den informella kommunikationen ske digitalt, via telefon, sms eller i fysisk person. De informella samtalen kan både vara spontant, oavsiktliga, kortvariga och inte arbetsrelaterade men de kan även vara planerade och långvariga (Koch & Denner, 2022).

Intern kommunikation är viktigt för en organisation, det är medarbetarna som representerar varumärket i kundens ögon och det är därmed viktigt att ledningen har en god intern kommunikation (Chong, 2007). Genom att ledarna har en lyckad kommunikation kan de kommunicera företagets vision samt kultur till medarbetare vilket kommer att leda till ökat engagemang (Vallaster & de Chernatony, 2005). Dessutom leder den interna kommunikationen till att medarbetarna får en gemensam uppfattning om det interna varumärket (Dechawatanapaisal, 2019). Förutom den gemensamma synen på varumärket som skapas genom intern kommunikation bidrar det även till ett starkare internt varumärke (Stafford et al., 2010).

## **2.4 Internt varumärkesarbete**

Internt varumärkesarbete innebär att företaget skall behandla sina medarbetare som interna kunder, det vill säga att företaget marknadsför sitt varumärke för sina medarbetare. Det betyder att organisationen inte enbart skall fokusera på de externa marknadsföringsaktiviteterna utan att det interna arbetet minst är lika viktigt (Dechawatanapaisal, 2019). Målet med det interna varumärket är att utveckla en arbetsstyrka som är engagerad, lojal och identifierar sig med organisationens värderingar och mål (Leijerholt et al., 2022). Genom att arbeta aktivt med det interna varumärket minskar risken för att medarbetarna får en delad uppfattning om företagets varumärke. Det är därför viktigt att företaget skapar tydliga riktlinjer för medarbetarna så de levererar varumärkesbudskap till kunderna på rätt sätt (Dechawatanapaisal, 2019). Dechawatanapaisal (2019) menar att medarbetarna har ett stort ansvar när det kommer till hur kunderna upplever varumärket vilket Vallaster och de Chernatony (2006) förklarar att det huvudsakliga syftet är att få medarbetarna att andas varumärket. Detsamma beskriver även Saini et al. (2022) och menar att medarbetare som har ett gemensamt synsätt kring varumärket kan påverka kunders upplevelser genom deras kunskap och engagemang gentemot varumärket. Genom att arbeta med det interna varumärket skapar det en arbetsplats där medarbetarna känner att de kan engagera sig och vara delaktiga i processer. När medarbetarna känner att de kan engagera sig kommer de att bli förespråkare för varumärket (Dechawatanapaisal, 2019). Dessutom har det visat sig att medarbetare som lever upp till varumärkets värderingar tenderar

att ha ett högt engagemang gentemot organisationen och dess varumärke (Leijerholt, 2021). För att bygga ett starkt varumärke måste det samspela med organisationens vision och kultur, dessutom måste ledarna i företaget säkerhetsställa att detta stöds av medarbetarna (Papasolomou & Vrontis, 2006).

#### **2.4.1 Ledarens roll i det interna varumärket**

Idag fokuserar många företag på att bygga ett starkt varumärke som också innebär ett starkt internt varumärke. En aktiv och systematiskt varumärkesbyggande process är viktig för organisationen för att lyckas skapa ett starkt varumärke (Wallström et al., 2008) och är en del av organisationens långsiktiga strategi (King & Grace, 2008). Ledningen har en central del i den interna varumärkesstrategin eftersom det i många fall är de som fattar besluten i organisationen (Mahnert & Torres, 2007). Flera forskare är överens om att ansvaret för företagets varumärkesarbete ligger hos ledningen (Hatch & Schultz 2003; Mahnert & Torres 2007; Punjaisri & Wilson 2017). När ledningen har tagit beslut behöver de kommunicera dessa vidare till medarbetarna (Kalla, 2005). Ledarnas förmåga att kommunicera till medarbetarna och hur de hanterar effekterna som kommunikation framkallar påverkar framgången av det interna varumärket (Vallaster & de Chernatony, 2005). I organisationer med flera individer som tolkar omgivning på skilda sätt och hur de kommunicerar skiljer sig åt, har ledaren en avgörande roll för att hantera detta (Vallaster & de Chernatony, 2005).

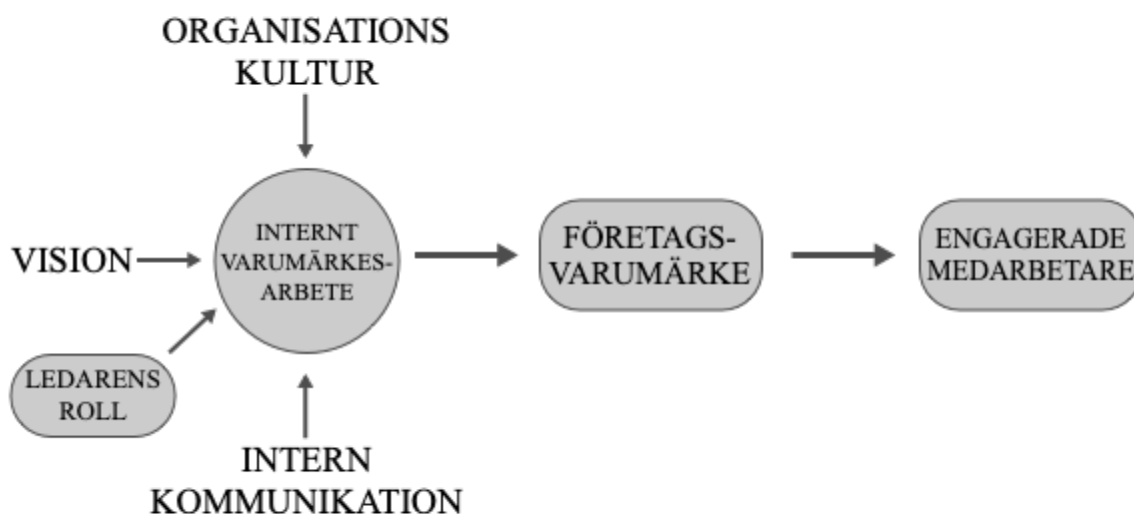
Chong (2007) menar att det är flera nivåer inom organisationen som bär ansvaret för det interna varumärket. Ledningen ansvarar för att förmedla varumärket till medarbetarna, likväl har medarbetarna uppdraget att förmedla det till kunden (Chong, 2007). Det krävs att ledningen i organisationen ger stöd till medarbetarna och att de själva lever upp till förväntningarna som de skapar (Mahnert & Torres, 2007). Detta innebär att ledarna själva måste visa engagemang på arbetsplatsen men det är likaså viktigt att ledarna visar tillit gentemot medarbetarna (Vallaster & de Chernatony, 2005). När ledningen förmedlar varumärkesbudskapet till medarbetarna är det viktigt att dessa budskap inte är motsägelsefulla utan att de håller en tydlig riktlinje (Miles & Mangold, 2005). Både ledningen och medarbetarna har därmed en viktig roll i det interna varumärkesarbetet. Lyckas ledningen med bland annat att visa stöd till medarbetarna, engagemang samt tillit kommer det att resultera i en arbetsplats där medarbetarna kan identifiera sig med varumärket (Vallaster & de Chernatony, 2005). Kan medarbetarna identifiera sig med varumärket kommer det i sin tur att resultera i ett framgångsrikt företag och inte minst ett framgångsrikt tjänsteföretag (Vallaster & de Chernatony, 2005).

Sammanfattningsvis är det upp till ledaren i en organisation att förmedla varumärket vidare till medarbetarna. Detta kan ledaren göra genom att tydliggöra en riktlinje för varumärket och vilka budskap som förmedlas (Miles & Mangold, 2005). Dessutom har det visat sig att ledarens beteende i form av engagemang och tillit bidrar till att medarbetarna kan identifiera sig med varumärket (Vallaster & de Chernatony, 2005).

## 2.5 Sammanfattning - studiens centrala frågeområden

Tidigare forskning visar att medarbetarna har en central roll i det interna varumärket (Balmer & Gray, 2003; Foster et al., 2010; de Chernatony et al., 2006). Det interna varumärkesarbetet och medarbetarnas engagemang är starkt sammankopplade och det interna varumärket kan bidra till att öka medarbetarnas engagemang. På samma sätt kan brist på internt varumärke påverka medarbetarnas engagemang negativt (Suomi et al., 2021). Inom det interna varumärkesarbetet anses bland annat organisationskultur och kommunikation vara faktorer som har en påverkan på medarbetarnas engagemang (Suomi et al., 2021). Det är viktigt att engagera medarbetarna inom organisationen för att skapa ett starkt företagsvarumärke och det kan göras genom att skapa en organisationskultur där medarbetarna känner sig involverade och delaktiga i företagets vision och mål (Hatch & Schultz 2003).

### 2.5.1 Teoretisk modell



Figur 1: Egen utformad teoretisk modell.

Den teoretiska modellen ovan visar kopplingen av de olika teman i den teoretiska referensramen. Det *interna varumärkesarbetet* handlar om att ledningen skall arbeta för att marknadsföra företaget internt till sina medarbetare (Dechawatanapaisal, 2019). Inom varumärkesarbetet kan ledningen arbeta med företagets *vision, kultur* och hur de *kommunicerar internt*. En gemensam och stark kultur i organisationen kan bidra till en positiv inverkan på medarbetarna (King & Grace, 2008) och kan skapa större engagemang och en ökad lojalitet (Dunger, 2023). Visionen är likaså en betydelsefull del i det interna varumärkesarbetet, medarbetare som förstår varumärkets värderingar och mål bidrar till att skapa ett starkt internt varumärke (Burmam & Zeplin, 2005). Visionen är även väsentlig för att medarbetarna skall förmedla vad varumärket representerar till kunderna (Harris & de Chernatony, 2001). För att förmedla visionen och kulturen behöver ledarna kommunicera detta internt till medarbetarna. Arbetar ledningen med detta leder det till att medarbetarna förstår hur deras arbete relaterar till företagets mål samt att deras engagemang ökar. Detta resulterar i att medarbetarna lyckas leverera det företagsvarumärke som företaget vill representera.

## **3 Metod**

*I detta kapitel presenteras studiens forskningsstrategi och de metodiska val som har gjorts. Därefter beskrivs valet av respondenter, utförandet av insamlad empiri samt bearbetning av den empiriska data. Avslutningsvis berör kapitlet studiens etiska övervägande, reliabilitet och validitet.*

### **3.1 Angreppssätt**

Studien grundas i ett intresse att undersöka ledarens roll i ett franchisebolag och det interna varumärkesarbetet och hur detta uppfattas av medarbetarna. De två traditionella angreppssätten vid genomförandet av en studie kan anta en deduktiv ansats eller en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2017). De båda angreppssätten beskriver hur författarna i deras forskningsarbete förhåller sig till empiri och teori som utgångspunkter (Eriksson, 2014). I det deduktiva angreppssättet utgår forskningen från befintliga teorier och begrepp (Eriksson, 2014) medan utgångspunkten ur ett induktivt angreppssätt är att den insamlade empirin ligger till grund för det teoretiska ramverket (Alvehus, 2013).

I studien har författarna antagit ett deduktivt angreppssätt och inhämtat den teoretiska referensramen som ligger till grund för arbetet innan insamlingen av det empiriska materialet skedde. Med hjälp av den teoretiska referensramen utvecklade författarna en intervjuguide med de teman som författarna ansåg intressanta att undersöka, teman valdes med bakgrund av studiens syfte. Däremot finns det inslag av det abduktiva angreppssättet då författarna efter insamlingen av det empiriska materialet fick återgå till det teoretiska ramverket för att fördjupa materialet med bakgrund av det som uppkommit under intervjuerna. Det abduktiva angreppssättet innebär att författarna skiftar mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2017). Detta resulterar i en god teoretisk grund att utgå ifrån samtidigt som det möjliggör för författarna att med ett öppet sinne tolka den nya data som samlas in (Bryman & Bell, 2017).

### **3.2 Val av organisation och intervjupersoner**

Det inleddes en process att hitta ett franchisebolag som var villiga att ställa upp i studien. Processen för att finna ett franchisebolag begränsades till den svenska marknaden. Ett intresse väcktes för Länsförsäkringar eftersom det är ett av Sveriges största aktörer på försäkringsmarknaden samt ett välkänt varumärke inom branschen (Länsförsäkringar u.å). Svenskt kvalitetsindex (2022) visar dessutom att Länsförsäkringar har en hög kundnöjdhet.

Försäkringsbranschen har generellt levererat hög kundnöjdhet och förmågan att möta kundernas behov. Enligt svenskt kvalitetsindex (2022) ligger Länsförsäkringar i toppen när det kommer till kundnöjdhet och har lyckats vinna stora marknadsandelar inom försäkringsbranschen. Detta tyder på att de har skapat ett starkt varumärke vilket innebär att företaget är intressant att studera utifrån den föreliggande studiens syftet.

Vidare kontaktades ett franchisebolag som är kopplat till Länsförsäkringar. Franchisebolaget har totalt 18 anställda där samtliga utöver en medarbetare har varit anställd i 9-25 år (tabell 1). Franchisebolaget startades 1998 och nuvarande VD på bolaget har arbetat på företaget sedan det startades. Efter valet av franchisebolag gjordes ett urval av intervjupersoner. Tidigare forskning nämner att det är ledarna inom en organisation som ansvarar för det interna varumärket (Vallaster & de Chernatony, 2006; Chong, 2007; Mahnert & Torres, 2007). Därför valdes det att intervjua franchisebolagets VD samt två mellanchefer. Dessutom för att svara på studiens syfte valdes det att genomföra sex intervjuer med medarbetare inom organisationen. Valet av respondenter har valts för att ge stöd till att besvara frågeställningarna.

### **3.3 Forskningsstrategi**

Vår forskningsstrategi grundar sig i den kvalitativa forskningsmetoden. Detta är i linje med studiens syfte där vi skall undersöka hur ledarna i ett franchisebolag till Länsförsäkringar arbetar med det interna varumärkesarbetet samt hur det uppfattas av medarbetarna. Enligt Justesen (2011) handlar kvantitativa metoder om att beskriva fenomen i dess kontext för att sedan presentera en ökad förståelse av det studerade fenomenet. Genom att använda kvalitativa intervjuer menar Bryman & Bell (2017) bidrar till att skapa djupare förståelse kring ämnet samt att det ger utrymme och flexibilitet för respondenterna att svara fritt.

Det finns även kvantitativa forskningsmetoder. Dessa används i de sammanhang där syftet med studien är att producera material som bygger på siffror och tal som vidare behandlas kvantitativt genom exempelvis beräkningar och statistik (Justesen, 2011). För den aktuella studien ansågs den kvantitativ forskningsmetod inte lämplig då det ämnar söka förståelse på djupet inom ett ämne och inte skapa generaliserbara slutsatser.

### **3.4 Datainsamlingsmetod**

Författarna valde att samla in primärdata i form av semistrukturerade intervjuer med ledningen och medarbetarna i ett franchisebolag. Författarna utgick från en semistrukturerad intervju med

hjälp av en utformad intervjuguide där teoretiska perspektiv kring ämnet är utarbetade (Bryman & Bell 2017). En fördel med semistrukturerade intervjuer är att författarna själva kan välja formuleringar och ordning i intervjuguiden. Detta kan resultera i att författarna kan anpassa frågorna efter situationen under intervjuens gång vilket gör att det finns utrymme för djupare diskussioner (Ahrne & Svensson, 2022). Genom att använda en semistrukturerad intervjuguide gav det möjlighet för respondenterna att prata fritt kring frågorna som behandlades, därmed skapades det ett djup kring ämnet. Respondenterna som deltog i intervjun kunde fritt uttrycka sina åsikter och tankar om det interna varumärket. Därutöver kunde författarna ställa följdfrågor som inte är utformade i intervjumallen. Genom att ställa följdfrågor bidrar det till att svaren från respondenterna blir djupare och nyanserade (Bryman & Bell 2017). Svaren från respondenterna upplevdes som djupa och nyanserade på grund av de följdfrågor som ställdes under intervjun.

Författarna skickade intervjufrågorna till respondenterna innan intervjun ägde rum. Detta innebar att respondenterna kunde förbereda sig före intervjun och komma med frågor som kan föra en diskussion. Totalt skedde nio semistrukturerade intervjuer separat med respondenterna. En av respondenterna är franchisebolagets VD samt två mellanchefer i bolaget. Dessutom utfördes sex intervjuer med företagets medarbetare för att få en djupare förståelse för hur ledningens arbete uppfattas av medarbetarna och vilka faktorer som bidrar till engagemang. Bryman & Bell (2017) förklarar att nyckeln till att lyckas med intervjuer och få ett bra empiriskt material ligger i att författarna som skall utföra intervjun skapar en god relation till respondenterna. Detta innebär att intervjuaren behöver skapa en miljö där respondenten känner sig bekväm eftersom det senare kommer leda till att respondenten kommer att dela med sig av information. Intervjuerna skedde på plats på franchisebolagets kontor i Göteborg, detta innebar att respondenterna befann sig i en miljö där de känner sig trygga och bekväma.

Författarna till studien ansvarade för intervjuerna, vilket innebar att det var två personer som hanterade intervjuerna. Bryman & Bell (2017) förklarar att det kan vara en fördel att vara fler personer vid intervjutillfället. Om de som ansvarar för intervjuerna är fler än en person kan de komplettera varandra genom att en hanterar samtalet och den andra kan observera viktiga händelser under intervjun. Däremot menar Bryman & Bell (2017) att respondenten kan känna sig trängd men däremot kan detta minimeras genom att intervjuerna sker i en miljö där respondenten känner sig trygg. Den insamlade data från intervjuerna bidrog till studiens empiri

och dessutom har det använts data från tidigare forskning som den teoretiska referensramen bygger på.

### **3.5 Genomförande av intervjuer**

Intervjuerna som genomfördes ägde rum på företagets kontor. Intervjuerna utfördes under ljudinspelning så att författarna kunde vara närvarande under tiden som intervjuerna ägde rum. Författarna inledde varje intervju med att presentera sig själva och kort om studieområdet som studien ämnar undersöka. De tre intervjuerna med personer från ledningen pågick i cirka 30-40 minuter medan de resterande sex intervjuerna med medarbetarna pågick i cirka 15 minuter. Intervjuerna strukturerades av den utformade intervjuguiden (Bilaga 1) där en av oss författarna var moderator i samtliga intervjuer medan den andra deltog för att snappa upp observationer och intressanta ämnen att vidareutveckla. Avslutningsvis dubbelkollade författarna att samtliga frågor var ställda samt om det hade uppkommit några sista följdfrågor. Därefter gav författarna även möjlighet för intervjupersonerna att ta upp något som de själva anser vara viktigt rörande ämnet men som inte tagits upp tidigare under intervjun samt information om återkoppling av det transkriberade materialet. Till sist tackade författarna för intervjupersonernas deltagande och såg över om möjligheten fanns för att återkomma vid komplettering av frågor.

### **3.6 Transkribering**

Som tidigare nämnt valde författarna att ljudinspela samtliga intervjuer. Genom detta behövde författarna inte koncentrera sig på att föra omfattande anteckningar utan kunde istället vara fullt närvarande under intervjun. Detta medförde att författarna istället kunde fokusera på att göra observationer samt fånga upp intressanta ämnen och synpunkter som sades under intervjuerna och kunde komma med följdfrågor, vilket är enligt vad Bryman & Bell (2017) rekommenderar. Att transkribera intervjuerna tog lång tid och är enligt Bryman & Bell (2017) en mycket tidskrävande process. Författarna ansåg att transkribering av det empiriska materialet som samlats in var nödvändig då det skapar möjligheter att upprepa det som sagts under intervjuerna samt att det underlättar en noggrann analys av vad respondenterna sagt (Bryman & Bell, 2017).

### **3.7 Analysmetod**

Med hjälp av materialet från transkriberingen genomfördes en tematisk analys i enlighet med den teoretiska referensramen. Teoristyrd tematisk analys används för att undersöka om empirin stämmer överens med teorin (Langemar, 2008). Studien grundar sig i fyra teman,



organisationskultur, vision, intern kommunikation samt internt varumärke som kan kopplas till medarbetarnas engagemang. Inledningsvis läste författarna var för sig igenom materialet för att finna relevanta uttryck och nyckelord kopplade till de fyra teman.

Därefter påbörjades en process för att finna upprepade teman som förekom i intervjuerna. Det transkriberade materialet från intervjuerna sorterades in i de teman som ligger till grund för studien. Detta gjordes för att enklare finna upprepade teman som förekom i intervjuerna. Transkriberingen lästes noggrant igenom och det används färgkodning för att sortera ut de olika teman och med hjälp av detta kunde det utläsas subkategorier till de fördefinierade teman. Dessa subkategorier var gemenskapen på arbetsplatsen, tillit och öppenhet. Vidare gjordes en sammanfattning av intervjuerna med respektive respondent, detta för att bidra till en enklare struktur och för att finna relevanta nyckelord som kan kopplas till studiens frågeställningar. Med hjälp av sammanfattningarna kunde författarna sortera ut relevanta citat från respondenterna som bidrog till de olika teman för studien. Därefter skiljdes ledarnas och medarbetarnas perspektiv åt för att få ytterligare struktur för att utläsa teman som kan kopplas till frågeställningarna.

## **3.8 Kvalitetskriterier**

De tre viktigaste kriterierna rörande kvaliteten av en undersökning är reliabilitet, replikerbarhet och validitet (Bryman & Bell, 2017).

### **3.8.1 Reliabilitet**

Reliabilitet är detsamma som en studies pålitlighet (Bryman & Bell, 2017). För att öka studiens pålitlighet har författarna, innan intervjuerna, varit tydliga med respondenterna om vad intervjuerna skall handla om. Innan genomförandet av intervjuerna skickades även ett informationsbrev samt intervjuguiden till respondenterna. Innan intervjuerna avslutades gav författarna även möjligheten till respondenterna att få ta del av det transkriberade utskriftsmaterialet för att godkänna och säkerställa att det som sagts och presenterats stämmer överens med verkligheten.

### **3.8.2 Replikerbarhet**

Replikerbarhet handlar om den utsträckning som undersökningsresultat kan upprepas (Bryman & Bell, 2017). Den föreliggande studien genomförs på ett företag där medlemmarnas kontext och sociala verklighet anses unik vilket innebär att ett annat företag och grups kontext och

verklighet ser annorlunda ut. Skulle studien därmed genomföras på ett nytt företag eller exempelvis om fem år på företaget som studien undersöker är sannolikheten stor att resultatet hade sett annorlunda ut. Detta beror på att det är omöjligt att frysa en social miljö eftersom den ständigt förändras (Bryman & Bell, 2017). Däremot med hjälp av att ha tillgång till studiens intervjuguide kan studenter eller forskare i framtiden behandla studiens område och frågor. Möjligheterna är dock omöjliga att helt replikera den föreliggande studien med anledning av att författarna har valt att låta respondenterna vara anonyma.

### **3.8.3 Validitet**

Begreppet validitet handlar om att studien undersöker det som den ämnar undersöka (Bryman & Bell, 2017). Författarna anser att den föreliggande studien undersöker det som den har för avsikt att undersöka vilket är att undersöka hur ledningen arbetar med det interna varumärkesarbetet och hur detta uppfattas av medarbetarna. Den utformade intervjuguide som ligger till grund för insamlingen av det empiriska materialet anser även författarna är högst relevant och sammankopplad till det teoretiska ramverk som presenteras i studien.

Författarna upplevde även att det uppstod en mättnad av det insamlade materialet. Mättnaden av materialet är författarnas subjektiva uppfattning om att alla kategorier anses mättade (Olsson & Sörensen, 2021). Detta visade sig i mitten av de intervjuer som genomfördes i form av att deltagarna nämnde likvärdiga svar som redan uppkommit och inga nya teman berördes. I och med att studien har uppnått en mättnad finner författarna att validiteten ökar.

## **3.9 Etiska överväganden**

Vid genomförande av en studie finns det flera etiska aspekter som författarna måste ta hänsyn till. Dessa aspekter inkluderar generellt att deltagarna i studien skall få tillräckligt med information, frivillighet, samtycke, konfidentialitet och anonymitet (Bryman & Bell, 2017).

Informationskravet innebär enligt Bryman & Bell (2017) att författarna skall informera de berörda personerna i studien om syftet för studien samt vilka moment som ingår. Detta tar författarna hänsyn till genom ett informationsbrev som skickades ut till intervjupersonerna i förväg. Informationsbrevet innehåller information om syftet för studien och ytterligare information för att uppfylla de etiska aspekter som eftersträvas att upprätthålla. Detta är exempelvis information som att deltagaren har möjlighet att vara anonym, avbryta deltagande

när som helst och att materialet från intervjun skall förvaras så säkert som möjligt och enbart användas för den aktuella studiens syfte.

Bryman & Bell (2017) beskriver även innebörden av samtyckeskrauet vilket är att deltagarna i studien skall veta att deras medverkan är frivillig och att de har rätt till att avbryta deras medverkan när som helst. För att ta hänsyn till detta informerade författarna deltagarna om detta innan intervjun. För att författarna skall behandla deltagarnas uppgifter och information med största möjliga konfidentialitet är deltagarnas namn fiktiva. Utöver det har även författarna förvarat det insamlade intervjumaterialet så att det enbart har varit tillgängligt för författarna själva samt endast har använts för studiens ändamål.

### **3.10 Metodkritik**

Den metod som användes i den föreliggande studien är semistrukturerade intervjuer vilket även var den enda metod för insamling av primärdata. Inom semistrukturerade intervjuer finns det risk att intervjuaren själv tolkar svaren (Bryman & Bell, 2017). Författarna anser däremot att denna metod är relevant för att besvara studiens syfte men har tagit hänsyn till risken genom att säkerställa att inga snedställda tolkningar har uppstått. Detta gjordes genom att ställa följdfrågor och återberätta det respondenterna sagt för att se till så att det tolkats på rätt sätt. Författarna för den föreliggande studien ser positivt på valet av de semistrukturerade intervjuerna då respondenternas svar inte har blivit påverkade av någon annan. En annan problematik med semistrukturerade intervjuer är att det finns en risk att respondenten ger önskvärda svar som den tror att intervjuerna vill höra (Bryman & Bell, 2017). För att minimera denna risk betonade författarna under intervjun att det inte finns rätt och fel svar. Författarna är medvetna om att intervjuerna med medarbetarna är relativt korta och att det kan finnas utrymme för att ha ställt fler följdfrågor för djupare och bredare material. Däremot upplever författarna att medarbetarna gav likartade svar vilket tyder på att materialet uppnått en mättnad enligt vad Olsson & Sörensen (2021) beskrivit. Författarna ställer sig även positiva till beslutet att låta företagsnamnet och deltagare vara anonyma och istället nämnas vid fiktiva namn. De deltagare som kände sig osäkra kring sin medverkan innan intervjuerna fick en ökad trygghet vilket författarna anser är av stor vikt och hoppas bidra till ett bredare material då fler respondenters perspektiv fångas upp.

## 4 Empiri

Detta kapitel inleds med en introduktion av respondenterna som deltog i studien (se tabell). Därefter presenteras studiens empiriska material som sammanställs från intervjuerna. Avsnittet inleds med ledningsgruppens perspektiv på organisationskulturen, visionen, intern kommunikation och det interna varumärket.

Namn	Roll	Antal år i organisationen
Karl	VD	25 år
Erik	Mellanchef	17 år
Lars	Mellanchef	25 år
Maria	Medarbetare	22 år
Elisabeth	Medarbetare	22 år
Anders	Medarbetare	9 år
Per	Medarbetare	10 år
Mikael	Medarbetare	1,5 år
Anna	Medarbetare	13 år

**Tabell 1.** Sammanställning av respondenterna, arbetsroll samt antal år i organisationen.

Tabellen ovan presenterar de respondenterna som deltagit i studien, vilken arbetsroll som de har inom organisationen samt hur många år som de har varit anställda i franchisebolaget. Nedan presenteras det empiriska materialet från intervjuerna med personerna i tabell 1.

## 4.1 Ledningens perspektiv

Nedan presenteras ledarens perspektiv på organisationskultur, vision, intern kommunikation och det interna varumärket.

### 4.1.1 Organisationskultur

Karl beskriver att franchisebolaget har en utpräglad säljkultur och att deras huvudfokus är att sälja försäkringar. Karl beskriver även att han har en tro om att organisationskulturen hos franchisebolaget är mer säljfokuserat i jämförelse med Länsförsäkringar generellt. Erik, som är en del av ledningsgruppen uttrycker däremot att organisationskulturen är familjär. Han beskriver att alla inom franchisebolaget känner varandra väl och att majoriteten har varit på arbetsplatsen under en lång tid, vilket även går att utläsa i tabellen ovan (tabell 1). Erik tror att en bidragande faktor till att organisationskulturen är så pass familjär beror just på att majoriteten har arbetat inom franchisebolaget länge.

*“Många har jobbat väldigt länge så vi känner varandra väldigt väl. För mig känns det ofta som en enda stor familj, eller sekt.” - Erik*

Stefan nämner likväl Erik att organisationskulturen är familjär. Han beskriver att de har en gemenskap på arbetsplatsen där samtliga strävar mot samma mål. Stefan förklarar även att organisationskulturen präglas av en öppenhet och tillgänglighet där alla inom organisationen kan komma med frågor och funderingar. Detta benämner han som “öppna dörrar”.

*“Vi har samma typ av tankar, målsättningar, öppenhet, spring i korridoren, öppna dörrar, samarbete över alla gränser.” – Lars*

Även Lars betonar att franchisebolaget präglas av så kallade öppna dörrar. Det var den före detta VD'n på företaget som införde konceptet med att det skall vara öppna dörrar på kontoret. Lars beskriver att det en gång i tiden var uttalat att alla skall vara tillgängliga och att alla dörrar skall vara öppna men att det idag är outtalat. Idag är det istället en självklarhet att alla inom organisationen är tillgängliga och har sin dörr öppen.

Erik nämner att han tror att det finns en skillnad mellan franchisebolagets organisationskultur och Länsförsäkringars. Detta argumenterar han genom att förklara att Länsförsäkringar är en

mycket större organisation i jämförelse med franchisebolaget. Erik anser sig tro att Länsförsäkringar, som är en större organisation, har flera subkulturer inom organisationen. Detta tror han bidrar till att dem inte får en lika familjär kultur som franchisebolaget har. Lars förklarar även att tack vare att franchisebolaget är en mindre organisation i jämförelse med deras franchisegivare Länsförsäkringar, tror han att franchisebolaget präglas av en ännu större öppenhet och tillgänglighet.

*“Här hos oss kan man bara gå in till vår VD och få svar direkt om man har en fråga” - Lars*

Ledningsgruppen beskriver organisationen som en platt organisation vilket de förklarar beror på att de enbart är 18 anställda. Karl beskriver att franchisebolaget inte har något utsatt hierarki inom organisationen utan alla ansvarar för sig själva. Detta förklarar Erik, likt det Karl beskrev, att organisationen är platt där de anställda känner varandra väl och ser varandra som likställda. Tack vare att organisationen är platt förklarar Lars att de har en kort och snabb beslutsprocess.

*“Vi upplever oss själva som en väldigt platt organisation som ni kanske förstår med tanke på hur många vi är” – Karl*

Erik både tror och hoppas att organisationskulturen har förändrats under dessa 26 åren som franchisebolaget har varit verksamma. I och med att samhället förändras menar Erik att det är viktigt att den kultur som råder i organisationen också utvecklas. Alla tre i ledningsgruppen upplever att de har en central roll i organisationskulturen. Ledningsgruppen förklarar att organisationskulturen till stor del präglas av deras ledarroller och att de kan kontrollera och styra hur de vill att organisationskulturen skall vara på arbetsplatsen.

*“Den präglas oerhört mycket av mig som ledare naturligtvis. Det blir på något sätt jag som lägger tonen för hur vi ska vara” – Karl*

Samtliga intervjuer med ledningsgruppen visar att respondenterna har en skild uppfattning om att det är en utpräglad säljkultur på arbetsplatsen. Däremot var beskrivningen tydlig och homogen om att organisationskulturen anses vara familjär och präglad av en stark gemenskap.

## 4.1.2 Vision

*“Vår vision är att över tid vara det bästa alternativet för de kunder vi jobbar mot när det gäller både service, kunskap, tillgänglighet, leverans och pris”, - Karl*

Alla tre i ledningsgruppen beskrev franchisebolagets vision enligt citatet ovan. De tre i ledningsgruppen förklarar även att företaget aldrig kommer att lyckas vara det billigaste alternativet på marknaden eller att kunna vara bäst på allt. Däremot poängterar de att det inte är det som är målet, utan målet är att över tid vara det bästa alternativet för kunden när det kommer till service, kunskap, tillgänglighet, leverans och pris. Lars beskriver att han är nöjd med visionen och han ser den som ett mantra som genomsyrar hela organisationen.

*“Visionen är inget som vi upprepar dagligen men det är som ett mantra som genomsyrar hela organisationen” - Lars*

Ledarna beskriver att visionen på arbetsplatsen är väl inarbetad hos dem själva men även hos medarbetarna, därför är det inget som de anser att de behöver upprepa dagligen. Karl förklarar även att de inte uttrycker visionen i sådan utsträckning som det inledande citatet lyder men att alla inom organisationen skall vara serviceinriktade, leverera i tid och vara det bästa alternativet för kunden. Karl menar att detta är någon som genomsyrar hela organisationen i allt som de gör.

Att prata om visionen är inget som de tre ledarna uttrycker att de gör särskilt ofta. Erik och Lars beskriver att organisationens vision sprids till medarbetarna på det årliga startmötet där den ofta finns med på en powerpoint-slide. Därefter är det inget som det pratar om dagligen och ledningen beskriver även att det inte finns någon rutin eller process för att följa upp och säkerställa att medarbetarna är införstådda med visionen och dess mål.

## 4.1.3 Intern kommunikation

Alla tre ledarna i franchisebolaget uttrycker att de kommunicerar både visionen och organisationskulturen genom formella och informella möten. Ledningsgruppen beskriver hur de har fasta formella måndagsmöten för att presentera väsentlig information som rör medarbetarna och den kommande veckan. De beskriver även att de informella mötena ofta sker i fikarummet på arbetsplatsen. I och med att arbetsplatsen har så kallade öppna dörrar förklarar Karl att kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna sker konstant även i korridoren.

Han förklarar även att tack vare att de har öppna dörrar bidrar det till en lärande och kreativ arbetsmiljö.

*“Vi brukar säga så som vi upplever oss själva att vi har öppna dörrar här och en lärande och kreativ miljö” – Karl*

Lars betonar vikten av den interna kommunikationen för att driva alla inom organisationen mot samma mål, detta uttrycker han enligt citatet nedan.

*“Den interna kommunikationen är viktig och vi måste ha den tydligheten så att man driver åt gemensamma mål, alla förstår, man har en möjlighet till att känna sig delaktig.” – Lars*

Likt Lars beskriver även Karl att intern kommunikation är viktig i det interna arbetet. Karl tror att det inte nödvändigtvis är den formella kommunikationen som bidrar till god intern kommunikation, utan snarare den informella kommunikationen som är viktigast. Han tror även att de som börjar arbeta inom franchiseorganisationen snabbare kommer ut kommer på marknaden som färdiga säljare jämfört med de som börjar på Länsförsäkringar. Anledningen till detta menar han är den informella kommunikationen där medarbetarna när som helst kan ställa frågor, och det finns en ömsesidig välvilja att hjälpa till.

*“Man kan gå ut och fråga vem som helst, det är öppet och det finns bland alla medarbetare en välvilja att både föra information vidare och vi upplever oss inte som att vi sitter och hålla på information.” – Karl*

Alla tre i ledningsgruppen beskriver att kommunikationen inom organisationen fungerar mycket bra tack vare att företaget präglas av öppenhet. Däremot nämner Karl att de alltid kan vara tydligare i sin kommunikation och dessutom nämner Lars att de kan ha fler möten men det är inget han anser nödvändigt i dagsläget.

#### **4.1.4 Internt varumärkesarbete**

Inledningsvis förklarar alla tre i ledningsgruppen att de inte har en strategi för det interna varumärket men Karl förklarar att ledningen på franchisebolaget arbetar för att medarbetarna skall andas varumärket. För att få medarbetarna att representera varumärket i kundernas ögon är det vanligt att låta medarbetarna vara delaktiga i viktiga affärer med kunderna.



*“Vi inkluderar alla i affären vilket leder till att den interna delen av organisationen vill vara så bra som möjligt för våra kunder” – Karl*

Lars beskriver att medarbetarna har ansvar för olika aktiviteter inom organisationen så exempelvis julfest och påsklunch. Han uttrycker även att han hoppas att medarbetarna känner sig delaktiga och att de kan vara med och påverka viktiga beslut. Däremot beskriver han att medarbetarna inte kan vara med och påverka allt inom organisationen men att han försöker göra medarbetarna så nöjda som det går. Lars beskriver vidare att de har olika incitamentsprogram där medarbetarna kan få en finansiell bonus, vilket han tror bidrar till att medarbetarna känner sig engagerade till att prestera på arbetet. Även Erik tror likt Lars att den finansiella bonusen fungerar för att motivera medarbetarna. Däremot förklarar både Lars och Erik att bonusen förmodligen inte är det viktigaste när det kommer till att engagera medarbetarna där även Erik betonar vikten av att trivas på arbetsplatsen och känna en gemenskap med sina kollegor. Lars beskriver enligt citatet nedan att han tror att engagemanget ökar om ledningen lyckas driva medarbetarna åt samma mål.

*“Att få en bonus är kanske inte det som är viktigast utan tydlighet från oss i ledningsgruppen varför vi gör saker och ting mot ett gemensamt resultat i firman, det tror jag är det viktigaste” - Lars*

Karl beskriver att det är upp till ledningsgruppen att arbeta för att medarbetarna skall trivas på arbetsplatsen. Detta förklarar även Erik, att han hoppas att medarbetarna känner sig stolta över att arbeta inom franchisebolaget och att det är upp till ledningen att förmedla den känslan till medarbetarna.

Är ledningen tydliga med det interna varumärket tror Lars att det resulterar i att medarbetarna känner sig engagerade och vill prestera för att nå de gemensamma målen. Han förklarar även att om ledningen är tydliga med vad det är för mål som skall uppnås så tror han att personalen känner sig nöjda och delaktiga. Detta beskriver Lars enligt citatet nedan.

*“Vi måste vara tydliga om varför vi gör saker och ting. Genom detta får man engagerad personal som känner sig delaktiga och är med och vet om vad vi har för mål och mening med verksamheten” – Lars*

Sammanfattningsvis kan det utläsas från intervjuerna att alla i ledningsgruppen låter medarbetarna vara delaktiga genom att ta del i olika aktiviteter i organisationen. Dessutom betonar Lars och Erik att den finansiella bonusen är en del i att motivera medarbetarna men det räcker inte till för att nå maximalt engagemang utan de förklarar att ledningen måste vara tydliga om verksamhetens mål och mening. Karl betonar även att det är upp till ledningsgruppen att motivera och engagera sina medarbetare.

## **4.2 Medarbetarnas perspektiv**

Vidare presenteras medarbetarnas perspektiv på organisationskultur, vision, intern kommunikation och det interna varumärket

### **4.2.1 Organisationskultur**

Samtliga sex medarbetare som deltog under intervjuerna var överens om en sak, att det är högt i tak inom organisationen. Dessutom förklarar medarbetaren Per att de har en platt organisationsstruktur och han upplever inga härskartekniker bland ledare eller medarbetare.

*“Med högt i tak menar jag att man kan skoja, lyfta saker i alla forum och det är ingen som blir stött eller arg eller något sånt utan väldigt lättsamt men kan vara seriöst om man behöver vara det” – Per*

Elisabeth förklarar likt Per att det inte finns någon hierarki inom organisationen. Hon förklarar att det finns chefer och mellanchefer men att hon upplever alla i organisationen som likvärdiga och att de respekterar varandra. Alla inom organisationen både ledare och medarbetare känner varandra väldigt bra, beskriver bland annat medarbetaren Maria. Hon förklarar att tack vare att kollegorna på arbetsplatsen står varandra nära vågar hon säga ifrån om någon konflikt skulle uppstå. Detta förklarar även Per, han beskriver att han kan lyfta jobbiga frågor utan att någon blir stött eller arg.

*“Det kanske är typiskt för ett litet företag men vi står varandra väldigt nära. Vi har en kultur som vi har byggt under många år och som gör att vi har högt i tak” - Maria*

Medarbetarnas beskrivning om organisationskulturen kan sammanfattas som familjär och högt i tak där alla har en social gemenskap.

#### **4.2.2 Vision**

Vidare för att få insikt i hur medarbetarna ser på företagets vision och om den är sammanhängande med ledningens beskrivning ställdes samma fråga “Hur lyder organisationens vision?”

Många av medarbetarna kunde inte beskriva några specifika ledord såsom ledningsgruppen uttryckte sig. Däremot finns det en röd tråd genom alla intervjuer med medarbetarna. Den röda tråden är att de beskriver visionen genom att förklara att det är kunden som skall vara i fokus, de skall vara tillgängliga samt ha hög kunskap om försäkringarna som de säljer. Medarbetaren Anna beskriver visionen enligt följande citat.

*“Vår vision är framför allt service, kunna hjälpa kunderna så att de får rätt försäkring, finnas tillgängliga och bemöta kunder på ett trevligt sätt med kunskap.” – Anna*

De ledord som Anna beskriver går att finna i alla sex intervjuer med medarbetarna. Vidare ställdes frågan hur förankrade medarbetarna känner sig med visionen. Likaså denna fråga har en tydlig koppling i samtliga intervjuer med medarbetarna. Alla sex medarbetarna känner att de kan förankra sig med företagsvisionen om att leverera service, tillgänglighet och kunskap och likvärd alla medarbetare upplever att de kan representera varumärket till kunderna.

*“Jag känner att jag kan identifiera mig med verksamhetens vision både internt och externt ut mot kund” – Per*

Samtliga av de sex medarbetare som deltog i intervjun uttryckte att de kan identifiera sig med varumärket och företagets vision.

#### **4.2.3 Intern kommunikation**

Alla sex medarbetare uttrycker under intervjuerna att den mesta kommunikationen sker i fikarummet. Medarbetarna beskriver att de har formella möten som oftast är på måndagar, och skulle någon missa mötet så får de alltid informationen senare i fikarummet. Maria beskriver kommunikationen i fikarummet enligt citatet nedan.

*“Har man inget viktigt att göra går man upp till fikarummet. Där pratas det mycket och uppdateras mycket. Så det är mycket informell kommunikation i fikarummet” – Maria*

Den interna kommunikationen är viktig och Maria uttrycker att den behövs för att hon skall känna en gemenskap både till ledningen och kollegorna. Hon förklarar även att alla i organisationen har en gemensam respekt för varandra där alla kan lyfta viktiga saker. Maria tycker likaså att det är viktigt att bli informerad om, och veta hur det går finansiellt för företaget eller om det är någon annan viktig information som hon bör veta om. Elisabeth uttrycker likt Maria att kommunikationen är viktig för att få information oavsett om det är relevant eller inte, vill Elisabeth vara informerad. Anders förklarar att han uppskattar måndagsmötena och det är just på måndagsmötena han känner att han får den informationen han behöver inför veckan. Han uttrycker även att det är en trygghet för honom att veta att han kommer att bli uppdaterad med information. Han beskriver detta genom följande citat.

*“Det är en trygghet att veta att man får information på måndagsmötena speciellt om det har hänt något viktigt och det uppskattas” - Anders*

Fem av medarbetarna uttryckte att den interna kommunikationen fungerar väl och ansåg att det inte finns några brister i kommunikationen på arbetsplatsen. Däremot var det en av medarbetarna som uttryckte att den formella kommunikationen i form av möten kan förbättras för att få en tydligare kommunikation. Hon betonar däremot att om det finns något viktigt som hon anser att ledningen bör ta upp, känner hon att hon kan lyfta detta. Hon menar att den öppenhet som finns på arbetsplatsen ger henne trygghet att påpeka och lyfta upp ämnen fritt om det behövs.

#### **4.2.4 Engagemang och internt varumärke**

Mikael, som har arbetat inom organisationen i 1,5 år och därmed kan anses som ny jämfört med sina kollegor, nämnde att han ser att sina kollegor är nöjda och trivs på arbetsplatsen. Han beskriver att han ser att sina kollegor förmedlar varumärket till kunderna vilket resulterar i en bra relation mellan kunderna och medarbetarna.

*“Jag märker att personalen är nöjda och att dom får ut någonting bra till kunderna som ger en bra relation mellan oss och dom. Kollegorna känner sig nöjda i sitt arbete och kunderna håller sig kvar länge” - Mikael*

Medarbetaren Anders förklarar att franchisebolaget har en låg personalomsättning vilket han tror beror på att så många trivs på arbetsplatsen. Han beskriver att de har en social gemenskap och väldigt roligt tillsammans på arbetsplatsen. Att ha roligt på arbetsplatsen är en drivkraft för att lyckas med sitt arbete, beskriver Anders.

*“Vi är sjukt old school här med att det är fika klockan 9 liksom, för alla. Då ska alla vara med om det inte är så att man sitter i skiten med någonting men annars ska man vara med, det sociala är viktigt!” - Anders*

Per beskriver att de gör mycket aktiviteter tillsammans för att bibehålla den gemenskap som finns på arbetsplatsen. Han beskriver att dessa aktiviteter bidrar till att alla känner sig delaktiga och engagerade. Resterande respondenter uttrycker sig likt Per. Gemensamt för alla respondenter är att de uppskattar aktiviteterna och de beskriver att det bidrar till en gemenskap.

### 4.3 Sammanfattning av intervjumaterialet

<b>Tema</b>	<b>Ledarnas uppfattning</b>	<b>Medarbetarnas uppfattning</b>
<b>Organisationskultur</b>	Familjär	Högt i tak
<b>Vision</b>	Vara det bästa alternativet	Vara det bästa alternativet
<b>Intern kommunikation</b>	Informell kommunikation som sker i fikarummet	Kommunikationen sker i fikarummet
<b>Engagemang hos medarbetarna</b>	Delaktighet och tillit	Aktiviteter som leder till gemenskap

**Tabell 2.** Studiens tema uppfattas av ledare och medarbetare.

Tabellen ovan visar några aspekter där det kan utläsas ledarnas uppfattning och medarbetarnas uppfattning. Uppfattningarna stämmer överens och skiljer sig åt på vissa delar, eller att de uttrycker sig åt på olika sätt. Detta kommer att arbetas vidare med i det kommande kapitlet analys och diskussion.

## 5 Analys och diskussion

*I detta kapitel kommer det empiriska materialet att analyseras med hjälp av kopplingar till den teori som tidigare har beskrivits i kapitel två.*

### 5.1 Organisationskultur

Samtliga respondenter, både ledare och medarbetare uppgav att organisationskulturen är familjär och att det är högt i tak på arbetsplatsen. I en organisation där organisationskulturen inte utvecklas eller där kulturen inte är enig av alla medlemmarna anses den vara skadlig för varumärket (de Chernatony & Cottam, 2008). I den insamlade empirin framkom det att respondenterna har en enhetlig uppfattning av organisationskulturen vilket betyder att det inte är skadligt för organisationens varumärke. Däremot var de en av respondenterna som uppgav likt sina kollegor att organisationskulturen är familjär men han nämnde att det fanns en utpräglad säljkultur på arbetsplatsen. De övriga respondenterna lyfte istället fram begrepp såsom gemenskap och högt i tak där alla kan ta hjälp av varandra. Detta kan kopplas till det tidigare teorikapitlet där Çakar & Ertürk (2010) nämner att organisationer där resultatet är i fokus tenderar medlemmarna att vara okänsliga för andra, medan medlemmar i organisationer som är mindre resultatorienterade värderar personliga behov och positiva relationer på arbetet högre. Den insamlade empirin från ledningsgruppen samt medarbetarna visar att den familjära kulturen på arbetsplatsen värdesätts mer i jämförelse med säljkulturen som en av respondenterna nämner. Franchisebolagets huvudmål är däremot att sälja försäkringar och att prestera goda resultat och därmed kan organisationen anses vara resultatriktad. Enligt Çakar & Ertürk (2010) bör därför franchisebolagets medlemmar vara okänsliga för varandra eftersom det är en resultatriktad organisation. Det empiriska materialet visar däremot motsatsen till vad Çakar & Ertürk (2010) påstår. Franchisebolaget är resultatriktat men lyckas däremot värdera personliga behov och relationer på arbetsplatsen. Medarbetarna nämner nämligen under intervjuerna att de värdesätter sociala relationer på arbetsplatsen och att det är gemenskapen på arbetsplatsen som bidrar till ökat engagemang. Detta kan vara en förklaring till varför organisationskulturen är familjär trots att organisationen är resultatriktad.

### 5.2 Vision

Visionen för franchisebolaget lyder enligt en respondent "Vår vision är att över tid vara det bästa alternativet för de kunder vi jobbar mot när det gäller både service, kunskap, tillgänglighet, leverans och pris", - Karl. Ingen av medarbetarnas beskrivning av visionen kunde

ordagrant jämföras med ledningsgruppens beskrivning. Däremot kan det identifieras somliga ord och begrepp som kan jämföras med ledningsgruppens definition. Medarbetarnas beskrivning av visionen kan sammanfattas som att vara det bästa alternativet för kunden. Med detta sagt kan medarbetarnas beskrivning av visionen sammankopplas med ledningens och därmed kan det anses att deras uppfattning om visionen stämmer överens. Ledarnas sätt att förmedla visionen kan beskrivas som tydlig eftersom de har en enhetlig syn.

Enligt Gregory (2007) måste alla i organisationen acceptera visionen genom att identifiera sig med den. Det empiriska materialet visar att samtliga medarbetare har förstått innebörden av visionen och vad det huvudsakliga målet är. De framkom under intervjuerna att medarbetarna kunde identifiera sig med företagets vision och varumärke. Medarbetarna kände att de kunde representera företaget till kunderna och var förankrade i företagets vision. En enhetlig intern syn på visionen leder till ett starkare företagsvarumärke vilket dessutom leder organisationen framåt i den önskade riktningen (Falonius, 2010). Medlemmarna i franchisebolaget har en gemensam och enhetlig syn på organisationens vision och det finns därför goda förutsättningar för organisationen att fortsätta utvecklas. Teorin visar att visionen är en viktig del i varumärkesarbetet (Falonius, 2010). Ledningsgruppen uttrycker att de saknar en strategi för det interna varumärket och att de inte lägger stor vikt i att förmedla visionen till medarbetarna. Att franchisebolaget inte lägger stor vikt i att sprida visionen till medarbetarna kan anses som en nackdel eftersom det är en viktig del i varumärkesarbetet. Franchisebolaget bör därför fokusera på att sprida visionen till medarbetarna för att skapa en tydligare homogen bild av organisationens mål och vision.

### **5.3 Intern kommunikation och hur det bidrar till gemensam syn på företagsvarumärket**

I franchisebolaget har det visat sig att både formell och informell kommunikation förekommer på arbetsplatsen. Respondenterna lyfter att den interna kommunikationen mestadels sker informellt i fikarummet. Det framkom i intervjuerna att fikarummet är den plats där de får mer eller mindre all information ifrån. Koch & Denner (2022) beskriver att det är vanligt att kollegor integrerar med varandra i gemensamma utrymmen. I franchisebolaget är dessa gemensamma utrymmen fikarummet på arbetsplatsen. Den informella kommunikationen var tydligt genomlysande i det empiriska materialet då alla respondenter lyfte fram fikarummet som den viktigaste platsen på arbetet. Alla i organisationen beger sig till fikarummet om de vill ha en trevlig stund med sina kollegor. Enligt Koch & Denner (2022) är det inte ovanligt att ett och



samma möte både är informellt och formellt. Den förklaring som respondenterna beskriver när de talar om de informella mötena i fikarummet är till viss del formell eftersom de är i sina arbetsroller och diskuterar arbetsrelaterade ämnen. Utöver den informella kommunikationen som finns på arbetsplatsen framkom det att franchisebolaget har formella möten där medarbetarna får viktig information. Dessa möten kan tolkas vara av formell karaktär där det finns ett stort fokus att förmedla information som rör arbetsuppgifterna snarare än ett tillfälle att diskutera mer personliga ämnen. Intervjuerna tyder på att medarbetarna uppfattar de informella mötena som mindre allvarliga i jämförelse med de formella mötena trots att dessa möten har en viss planering och till stor grad behandlar arbetsrelaterade ämnen.

Ledningsgruppen i franchisebolaget uttrycker att de inte kommunicerar visionen dagligen till sina medarbetare. De anser däremot inte att det är nödvändigt eftersom visionen är djupt förankrad i alla medarbetare. Intervjuerna tyder på att ledningsgruppens argument om att visionen är djupt förankrad stämmer eftersom medarbetarna kan uttrycka visionen likt ledningen. Vikten av att kommunicera visionen till medarbetarna för att skapa en förståelse för arbetet har beaktats i tidigare studier av Harris & De Charnatony (2001) och Gregory (2007). Det empiriska materialet visar att ledningen har lyckats med detta, däremot finns det en risk att visionen kan glömmas bort vid tillfällena där nya medarbetare tillkommer i franchisebolaget. Det går att utläsa (tabell 1) från det empiriska materialet att både ledningsgruppen samt medarbetarna som deltog i intervjun har varit på arbetsplatsen länge. Det är därför viktigt för ledningen att inte glömma att sprida visionen till eventuella nyanställda inom bolaget och inte förlita sig på att alla medarbetare är djupt förankrade i visionen. Det finns därför utrymme för ledningen att sprida visionen ytterligare till medarbetarna, detta kan förslagsvis göras på de informella mötena i fikarummet som samtliga medarbetare anser är en viktig sammankomst.

## **5.4 Ledarens roll**

Intervjuerna visar att ledningen har en entydig uppfattning av företagsvarumärket eftersom de uttrycker sig likartat angående organisationskulturen samt visionen. Mahnert & Torres (2007) nämner att ledarna själva måste leva upp till de förväntningarna som de ställer på medarbetarna. Sammantaget av det empiriska materialet kan det utläsas att ledningen lever upp till de förväntningarna men även att medarbetarna upplever att de gör det. Detta framkom i intervjuerna som visade att både ledare och medarbetare ser sig som likvärdiga med varandra och de anser sig vara en platt organisation som saknar hierarkier. En förklaring till detta kan

vara på grund av att de är få anställda inom organisationen och att de arbetar som ett team där alla är likvärdiga.

Ledningsgruppen i franchisebolaget anser själva att de har en viktig roll för att skapa ett gemensamt synsätt på företagsvarumärket, inte minst en viktig roll i organisationskulturen. Tidigare studier har även belyst vikten av att ledaren har en central och viktig roll för att skapa en gemensam syn på företagsvarumärket (King & Grace, 2008; Mahnert & Torres, 2007; Vallaster & de Chernatony, 2005). Ledningsgruppen känner att de kan påverka och styra organisationskulturen vilket Ogbonna & Harris (2000) förklarar att grundaren sätter utgångspunkten för organisationskulturen. Ingen av respondenterna i ledningsgruppen var med och startade franchisebolaget, däremot har två ledare arbetat inom organisationen sedan start. Trots att ingen av ledningsgruppen grundade franchisebolaget kan två av de ändå anses som grundare eftersom de har varit anställda så pass länge.

## **5.5 Engagemang och internt varumärke**

Det empiriska materialet visar att ledningen har en lämplig och väl fungerande intern kommunikation. Genom att ledningen har en lyckad kommunikation kan de kommunicera företagets vision samt kultur till medarbetare vilket enligt tidigare studier kommer att leda till ökat engagemang hos medarbetarna (Vallaster & de Chernatony, 2005). Alla medarbetare och ledningsgruppen kunde på olika sätt få fram samma innebörd av visionen samt att de hade en enig uppfattning av den kultur som råder på arbetsplatsen. Ledningsgruppen i franchisebolaget poängterar att det viktigaste för att engagera medarbetarna är tydlighet så att de förstår företagets mål och värderingar. Det kan fastställas att ledningen har framgångsrikt uppnått en enig syn på företagsvarumärket med hjälp av sin interna kommunikation. Däremot nämner ledningsgruppen att den finansiella bonusen kan vara en faktor till engagemang hos medarbetarna. Ingen av medarbetarna nämnde den finansiella bonusen som en bidragande faktor till deras engagemang på arbetsplatsen utan de framträdande argumenten var trivsel och gemenskap.

Enligt Kalla (2005) skall den interna kommunikationen fungera som ett verktyg för att skapa en miljö där medarbetare och ledare har en gemensam respekt för varandra. I det empiriska materialet som sammanställs kan det identifieras att både medarbetare och ledare har en gemensam respekt för varandra. Kalla (2005) definiering på intern kommunikation kan därför sammankopplas med franchisebolagets interna kommunikation eftersom de har lyckats skapa

en respektfull miljö. Den respektfulla miljön visar sig i ledningens tillit gentemot medarbetarna när de låter medarbetarna vara delaktiga i viktiga affärer. Att ledarna visar tillit gentemot sina medarbetare är viktigt enligt Vallaster & de Chernatony (2005) som kommer att resultera i en arbetsplats där medarbetarna kan identifiera sig med varumärket. Det förekom i intervjuerna att medarbetarna kan identifiera sig med varumärket. Detta tyder på att ledningens arbete i form av att visa tillit kan vara en faktor till att medarbetarna kan identifiera sig med varumärket. Om medarbetarna kan identifiera sig med varumärket leder det enligt Burmann och Zeplin (2005) till ett starkt internt varumärke. Utifrån detta kan franchisebolagets varumärke beskrivas som starkt eftersom medlemmarna kan identifiera sig med varumärket.

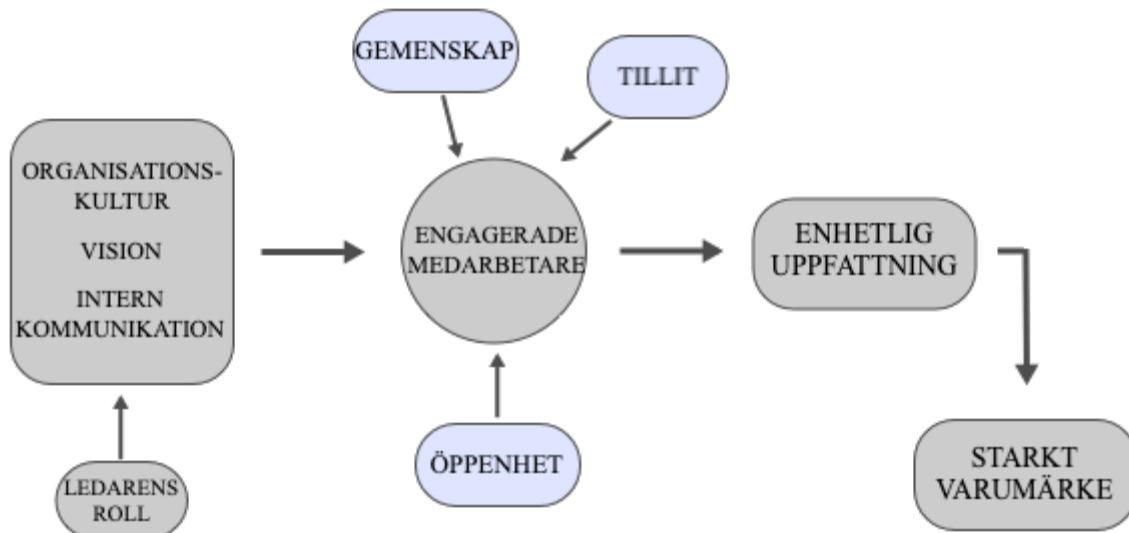
Eftersom det interna varumärkesarbetet och medarbetarnas engagemang är kopplade till varandra är det viktigt att arbeta med det interna varumärket. I det interna varumärket anses organisationskultur, vision samt intern kommunikation och dessa faktorer har en påverkan på medarbetarnas engagemang (Papasolokmou & Vrontis, 2006). Ledningsgruppen uttrycker att de inte har en uttalad intern varumärkesstrategi. Att inte ha en intern varumärkesstrategi kan anses som en nackdel för företaget eftersom medarbetarnas engagemang kan skadas. Fastän ledningsgruppen uttrycker att de inte har en uttalad intern varumärkesstrategi kan det konstateras att de omedvetet arbetar med det interna varumärket. Detta eftersom de arbetar med delar i sitt företagsvarumärke, organisationskulturen, visionen samt den interna kommunikationen. Dessutom beskriver en respondent i ledningsgruppen att de arbetar för att medarbetarna skall andas varumärket vilket kan anses att de omedvetet arbetar med det interna varumärket. Franchisebolagets arbete med det interna varumärket sker omedvetet och de har ingen strategi för hur de skall gå till väga med sitt interna varumärke. Detta tyder på att franchisebolaget skiljer sig från teorin där flera forskare (Dechawatanapaisal, 2019; King & Grace, 2008) nämner att det är viktigt att arbeta med det interna varumärket. Franchisebolagets omedvetna strategi för det interna varumärket har visat sig vara en lyckad strategi eftersom det kan utläsas från det empiriska materialet att medarbetarna har högt engagemang.

## **5.6 Företagsvarumärke**

I franchisebolaget har det framkommit att de respondenter som deltog i studien har en övergripande gemensam syn på företagsvarumärket. Detta framkom i form av att de har en gemensam syn på organisationskulturen samt visionen. Företagsvarumärket är ett löfte mellan organisationen och dess kunder, det är därmed viktigt att företagsvarumärket förstås internt och genomsyrar alla handlingar i organisationen (Foster et al., 2010). Företagsvarumärket bygger

på att alla i organisationen har en gemensam syn på varumärket och hanterar varumärket enhetligt (Harris & de Chernatony, 2001).

## 5.7 Avslutande analysmodell



**Figur 2:** Utvecklad egen teoretisk modell efter analys av empiriskt material.

Utifrån det insamlade empiriska materialet samt med stöd av den tidigare teoretiska modellen har modellen utvecklats och kan beskrivas enligt följande. Den utvecklade modellen beskriver faktorer som har lett till att franchisebolaget har ett starkt varumärke. Ledaren har en betydande roll att kommunicera organisationskulturen och visionen men däremot har det visat sig att företaget inte har en strategi för det interna varumärket. Det är istället faktorer som gemenskap, tillit och öppenhet som bidrar till att skapa ett engagemang hos medarbetarna. Trots att franchisebolaget saknar en uttalad strategi för det interna varumärkesarbetet har de framgångsrikt lyckats att engagera sina medarbetare. Detta har i sin tur lett till att samtliga inom organisationen har en enhetlig uppfattning av företagsvarumärket vilket bidrar till ett starkt varumärke.

## 6 Slutsats

*I det avslutande kapitlet besvarar författarna studiens syfte samt forskningsfrågor. Kapitlet tar även upp studiens bidrag, studiens rekommendationer samt förslag för framtida forskning. Som avslutning ges kritik för den föreliggande studien.*

### 6.1 Studiens resultat och besvarande av forskningsfrågor

Syftet med studien var att undersöka hur ledningen arbetar med det interna varumärket i ett franchisebolag samt hur det uppfattas av medarbetarna. Tidigare forskning kring ämnet belyser att det är viktigt att skapa ett gemensamt synsätt kring organisationskulturen samt visionen. Franchisebolaget kan i stora drag kopplas till teorin eftersom de framgångsrikt framkallat ett gemensamt synsätt kring företagsvarumärket. Däremot finns inslag i franchisebolaget som ifrågasätter teorin om det interna varumärket, bland annat går franchisebolaget emot delar i teorin som uttrycker att det är viktigt med en intern varumärkesstrategi. Analysen visar att ledningen inte har en uttalad strategi eller medvetet arbetar med det interna varumärket. Trots detta visar intervjuerna att franchisebolaget har skapat en gemensam syn på organisationskulturen samt visionen och dessutom har de en lyckad intern kommunikation. Utefter detta kan det fastställas att franchisebolaget undermedvetet arbetar med sitt interna varumärke.

Studien visar att det finns likheter i hur ledningen förmedlar varumärket samt hur detta uppfattas av medarbetarna. Eftersom medarbetarna uttrycker sig likartat kring organisationskulturen, visionen samt den interna kommunikationen kan slutsatsen dras att medarbetarna har en gemensam uppfattning av ledarnas sätt att förmedla varumärket. Ledningen har därmed lyckats skapa ett gemensamt synsätt hos medarbetarna. En förklaring till att franchisebolaget har lyckats skapa en enhetlig syn kan vara att de är ett mindre företag med en nära kommunikation. Som det interna varumärkesarbetet beskrivs i teorin kan det anpassas i större organisationer men vår studie visar att det kan fungera på ett annat sätt i en mindre organisation. Eftersom de undermedvetet arbetar med det interna varumärket kan det även uppfattas som att organisationen naturligt representerar sitt varumärke till sina kunder. Det kan sammanfattas som att franchisebolaget representerar varumärket på ett djupare plan i jämförelse med teorin. Detta eftersom organisationskulturen, visionen och den interna kommunikationen blir en naturlig del på arbetsplatsen.

Vidare visar studien att franchisebolagets medarbetare har ett högt engagemang. En förklaring kan vara organisationskulturen, eftersom den beskrivs som familjär och präglas av gemenskap mellan alla medlemmar. Begreppet gemenskap var genomlysande i intervjuerna med medarbetarna och därför kan det anses som en faktor som bidrar till engagemang. Dessutom kan företagsvisionen kopplas till medarbetarnas engagemang, eftersom medarbetarna beskriver att de kan förankra sig med visionen. Enligt teorin kommer engagemanget öka om medarbetarna känner att de kan förankra sig med visionen. Denna slutsats kan även dras i den föreliggande studien eftersom respondenterna kan identifiera sig med visionen, resultatet blir en gemenskap på arbetsplatsen där alla arbetar mot samma mål. Gemenskapen på arbetsplatsen är därför en bidragande faktor till engagemang men ledaren behöver även visa tillit och öppenhet för att engagera det medarbetarna.

## **6.2 Studiens teoretiska och praktiska bidrag**

Tidigare forskning om franchisetagare och det internt varumärkesarbete är relativt outforskat och den föreliggande studien har därmed bidragit med att positionera sig inom det aktuella forskningsområdet. Studien har tillfört en ökad insikt för ledningsgruppens arbete med det interna varumärkesarbetet i ett franchisebolag och hur deras arbete uppfångas och förstås av medarbetarna. Genom att vara medveten om det interna varumärket kan de fortsätta att utveckla organisationen. Utifrån denna studie finner vi att det är av betydelse att ledningen arbetar med att engagera sina medarbetare för att uppnå ett starkt varumärke på en konkurrenskraftig marknad. De rekommendationer som kan ges till framför allt mindre organisationer, franchise eller inte, är att ledning är medveten om det interna varumärket för att se till att alla medarbetare är på samma bana och arbetar mot samma mål. Detta behöver däremot inte göras med en strategi eftersom studien visar att mindre organisationer med täta relationer kan lyckas förmedla det interna varumärket utan en uttalad strategi.

## **6.3 Förslag till framtida forskning**

Denna studie har enbart fokuserat på ett specifikt franchisebolag som har funnits på marknaden i 25 år. Förslag till framtida forskning är att undersöka en nyetablerad franchiseorganisation för att få en insikt hur det interna varumärkesarbetet i ett franchisebolag som ännu inte har hunnit skapa en gemensam syn på det interna varumärket arbetar. Det kan även vara av intresse att jämföra två franchisetagare som har olika stora organisationer för att se likheter och skillnader i det interna varumärkesarbetet. Det intressanta är att undersöka om det finns olikheter i

varumärkesarbetet och om resultatet av medarbetarnas gemensamma syn och engagemang skiljer sig därtill.

## **6.4 Kritik till studien och studiens begränsningar**

Studien har fokuserat på att undersöka ett mindre franchisebolag inom ett specifikt område i Sverige. Studien begränsar sig därmed till ett mindre bolag där det visade sig att de är djupt förankrade i organisationen, en förklaring på detta kan vara att de har varit anställda en längre tid. Studien visar att organisationer inte är i behov av en strategi för det interna varumärket. Detta kan bero på att franchisebolaget som har undersökt är väletablerade och har täta relationer till varandra. I en organisation som är större och inte har samma relation till varandra hade resultatet sannolikt skiljt sig åt. Studiens resultat är därmed väldigt begränsat och kan bara representera den undersökta organisationen. För att få en bredare förståelse för det interna varumärkesarbetet inom ett franchisbolag är det väsentligt att undersöka flera företag. Författarna ställer sig kritiska till att samtliga intervjuer genomfördes efter varandra samma dag. Hade författarna genomfört studien på nytt hade intervjuerna genomförts vid olika dagar för att ge utrymme till att reflektera och eventuellt förändra, lägga till eller ta bort frågor. Det hade eventuellt även varit intressant att genomföra en semistrukturerad fokusgruppsintervju med medarbetarna istället för individuella intervjuer. Genom att göra detta tror författarna att det hade skapat en diskussion mellan respondenterna vilket hade bidragit till ett mer innehållsrikt och djupare material från medarbetarnas perspektiv. Genom en öppen diskussion mellan medarbetarna finns det chans att det hade uppkommit andra tankar och ämnen som hade hjälpt respondenterna att tänka ett steg längre och djupare.

## Referenslista

Ahrne, G. & Svensson, P. (2022). Handbok i kvalitativa metoder. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Alvehus, J. (2013). Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Arikan, C. L., & Enginoğlu, D. (2016). How elements of corporate culture affect overall firm performance. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7(3), 680-689.

Badrinarayanan, V., Suh, T., & Kim, K. M. (2016). Brand resonance in franchising relationships: A franchisee-based perspective. *Journal of business research*, 69(10), 3943-3950. DOI10.1016/j.jbusres.2016.06.005

Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European journal of marketing*.

Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them?. *European journal of marketing*. DOI 10.1108/03090560310477627

Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate reputation review*, 5, 133-142.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12, 279-300.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of small business management*, 48(3), 325-359. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>

Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate reputation review*, 10, 201-212.



Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.

Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268. DOI 10.1016/j.jretai.2011.08.002

Davies, G., & Roper, S. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, vol. 44(5), ss. 567-590.

Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of business venturing*, 26(3), 321-340. DOI 10.1016/j.jbusvent.2009.09.005

de Chernatony, L., & Cottam, S. (2008). Interactions between organisational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management*. DOI 10.1108/10610420810856477

De Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*, 26(8), 819-836. DOI: 10.1080=02642060601011616

Dechawatanapaisal, D. (2019). Internal branding and employees' brand outcomes: Do generational differences and organizational tenure matter?. *Industrial and Commercial Training*. Vol 5(04), ss. 209-227. DOI 10.1108/ICT-10-2018-0089

Dunger, S. (2023). Culture meets commitment: how organizational culture influences affective commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. DOI 10.1108/IJOTB-09-2022-0173

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda, forska och rapportera*. (10. uppl.) Stockholm: Liber.

Falonius, T. (2010). *Varumärket inifrån och ut: en handbok i internt varumärkesarbete*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Fitzsimmons, A. B., Qin, Y. S., & Heffron, E. R. (2022). Purpose vs mission vs vision: persuasive appeals and components in corporate statements. *Journal of Communication Management*, 26(2), 207-219. DOI 10.1108/JCOM-09-2021-0108

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.

Franchisegroup. (u.å) Om franchising <https://www.franchisegroup.se/om-franchising.html>

Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing corporate brands: The communication dimension. *Journal of marketing management*, 23(1-2), 59-73. DOI 10.1362/026725707X178558

Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2021). Hur moderna organisationer fungerar. (Femte upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Jo Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1041-1064. DOI 10.1108/03090560310477654

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, DOI 10(4), 302-314. DOI 10.1108/13563280510630106

Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155.

Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand management*, 14, 74-81. DOI

King, C. & Grace, D. (2008) "Internal branding: Exploring the employee's perspective", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 358-372. DOI

King, C., Grace, D., & Weaven, S. (2013). Developing brand champions: A franchisee perspective. *Journal of Marketing Management*, 29(11-12), 1308-1336. DOI 10.1080/0267257X.2013.796322

Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of brand management*, 16(8), 532-544.

Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?. *Corporate Communications: An International Journal*. DOI 10.1108/CCIJ-08-2021-0087

Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. (2017). *Marknadsföring: teori, strategi och praktik*. (andra upplagan). Harlow: Pearson.

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Leijerholt, U. (2021). What about context in internal brand management? Understanding employee brand commitment in the public sector. *Journal of Marketing Management*, Vol 37(13-14), ss. 1243-1266. DOI: 10.1080/0267257X.2021.1909106

Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442-465. DOI

Länsförsäkringar (u.å) om länsförsäkringsgruppen <https://www.lansforsakringar.se/goteborg-och-bohuslan/privat/om-oss/om-lansforsakringsgruppen/>

Mahnert, K. E., & Torres, A. M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19.

Merrilees, B., & Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, 66(2), 158-164. DOI 10.1016/j.jbusres.2012.07.008

Miles S. J., Mangold G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding, *Business Horizons*, vol. 48, ss. 535-545.

Morsing, M. (2006). Corporate moral branding: limits to aligning employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 97–108. DOI: 10.1108/13563280610661642

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2021). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (Upplaga 4). Stockholm: Liber.

Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 37-47. DOI 10.1108/10610420610650864

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2017). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Advances in Corporate Branding*, 91-108.

Roper, S., & Davies, G. (2007). The corporate brand: Dealing with multiple stakeholders. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 75-90.

Saini, G. K., Lievens, F., & Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research: a bibliometric analysis of 25 years. *Journal of Product & Brand Management*, (ahead-of-print). DOI 10.1108/JPBM-06-2021-3526

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Stafford, G., Vanc, A. & White, C. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, vol. 22(1), ss. 65-84. DOI: 10.1080/10627260903170985

Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J., & Tevamäri, T. (2021). Employee engagement and internal branding: two sides of the same coin?. *Corporate Reputation Review*, 24, 48-63.

Svensk kvalitetsindex (22 november 2022) Statiska kundrelationer ger lägre betyg <https://www.kvalitetsindex.se/wp-content/uploads/2022/11/SKI-Forsakring-2022.pdf>

Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*. DOI 10.1108/03090560610669982

Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of marketing management*, 21(1-2), 181-203 DOI 10.1362/0267257053166839

Wallström, Å., Karlsson, T., & Salehi-Sangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16, 40-50. DOI: 10.1108/13563280610661642

# Bilagor

## Bilaga 1. Informationsbrev

### Informationsbrev

Kontaktuppgifter:  
**Nellie Hermansson**  
a20nelhe@student.his.se

**Sophie Eliasson**  
a20sopel@student.his.se



Hej!

Vi skriver just nu vårt examensarbete i företagsekonomi där syftet med arbetet är att undersöka hur ledningen inom ett franchisebolag arbetar med det interna varumärkesbyggandet.

Intervjun planeras att ta mellan 30-45 minuter och kommer att genomföras på er arbetsplats. Ditt deltagande i intervjun är frivilligt och det är okej att när som helst avbryta deltagandet eller välja att inte besvara en specifik fråga. Vi kommer att eftersträva största möjliga konfidentialitet så att du kan känna dig trygg. För att göra detta kommer vi förvara materialet så att det bara är tillgängligt för oss studenter, vår handledare och examinator. Den insamlade datan kommer att sammanställas i vårt examensarbete. I rapporten kommer ditt namn vara ersatt med ett fiktivt namn så att det inte finns möjlighet härleda informationen till dig personligen.

Nedan finner du en bifogad intervjuguide. Observera att intervjuguiden enbart är en föreslagen mall så följdfrågor under intervjuns gång kan uppstå. Det är även fritt för dig att lyfta andra frågor som du anser är viktiga och rör ämnet.

Vi är tacksamma att du vill delta och tveka inte att höra av dig till oss vid frågor eller andra funderingar.

Med vänlig hälsningar  
Nellie Hermansson & Sophie Eliasson

## **Bilaga 2. Intervjuguide ledning**

### **Inledning:**

Vad är din roll/titel inom organisationen?

Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur länge har du varit anställd inom organisationen?

### **Vision:**

Hur lyder er organisations vision?

Finns det möjlighet för er att skapa en egen vision i förhållande till Länsförsäkringars vision?

Hur arbetar ledningen med att kommunicera visionen till de anställda? (IK)

Hur ofta pratar du om visionen med de anställda inom organisationen?

Kommer franchisegivaren med direktiv om hur ni skall sprida företagets vision internt i er verksamhet?

Anser du att det är viktigt att länsförsäkringar som bolag inklusive franchiseföretagen har en gemensam vision?

Finns det några utmaningar med att ha en gemensam vision?

### **Kultur:**

Beskriv er organisationskultur.

Anser du att er organisationskultur skiljer sig från Länsförsäkringars?

Tror du att er organisationskultur stämmer överens med Länsförsäkringar organisationskultur?  
(Positivt/negativt)

Kommer franchisegivaren med direktiv hur du skall arbeta med att utveckla företagets kultur internt i er verksamhet?

Hur fungerar det att jobba enligt dessa direktiv?

Känner du som ledare att du kan styra/kontrollera organisationskulturen?

**Internt varumärke:**

Hur ser det interna varumärkesarbetet ut?

Vad tror du är viktigast för att lyckas med det interna varumärkesarbetet?

Vad anser du är de positiva effekterna av ett starkt varumärke internt inom verksamheten?

**Intern kommunikation:**

Vilka kommunikationskanaler använder ni för att kommunicera varumärket internt?

Hur viktigt anser du att kommunikationen är i arbetet med det interna varumärkesarbetet?

Gör du något speciellt för att skapa en likadan syn på varumärket från alla i organisationen?

Hur kan den interna kommunikationen förbättras?

**Avslutning:**

Finns det något som inte har lyfts här som du anser är viktigt när det kommer till det interna varumärket?

Vi kommer att skicka transkriberingen av intervjun så att du har möjlighet att kontrollera så att informationen stämmer eller eventuella förändringar.

Får vi kontakta dig vid kompletterande frågor?



## **Bilaga 3. Intervjuguide medarbetare**

### **Inledning:**

Vad är din roll/titel inom organisationen?

Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur länge har du varit anställd inom organisationen?

### **Vision:**

Hur lyder er organisations vision?

Har ni några ledord?

Hur förankrade är ledorden och kan du identifiera dig med dem?

### **Kultur:**

Beskriv er organisationskultur.

Om någon går emot normerna, hur hanteras detta?

### **Intern kommunikation:**

I vilka kommunikationskanaler får ni information ifrån?

Hur viktigt anser du att kommunikationen är i arbetet med det interna varumärkesarbetet?

Gör du något speciellt för att skapa en likadan syn på varumärket från alla i organisationen?

Hur kan den interna kommunikationen förbättras?

### **Avslutning:**

Finns det något som inte har lyfts här som du anser är viktigt när det kommer till det interna varumärket?

Vi kommer att skicka transkriberingen av intervjun så att du har möjlighet att kontrollera så att informationen stämmer eller eventuella förändringar.

Får vi kontakta dig vid kompletterande frågor?

## Bilaga 4. Individuella reflektioner

### Individuell reflektion Sophie Eliasson

Redan från dag ett hamnade jag och *Nellie* av slumpen i samma grupp och har sedan dess varit varandras givna val att arbeta ihop med. Vi har under dessa tre åren kämpat tillsammans i form av grupparbeten men även studierna inför stressiga tentaperioder. Vi har fått varandra att fortsätta kämpa i de perioder som har varit extra tuffa och vi har även delat många fina stunder där vi varit stolta över våra insatser. Att jag och *Nellie* skulle skriva examensarbetet tillsammans, var lika självklart från bådas håll då vi har ett gemensamt driv och våra styrkor kompletterar varandra. Det finns ingen jag hellre hade gjort detta arbete med än just *Nellie*.

Stora delar av utbildningen har varit riktad mot detaljhandeln och både jag och *Nellie* var överens om att vi ville se nya perspektiv. Vi har i många arbeten intresserat oss av medarbetarna och deras engagemang men det var först under arbetets gång som vi faktiskt landade i ämnet av uppsatsen. Internt varumärke och varumärkesarbete är ett nytt område för oss som vi är glada att vi har utforskat. Det har gett oss kunskaper om ledningens arbete och dess betydelse kring varumärket och medarbetarnas engagemang. Samarbetet oss författare emellan har fungerat bra där vi har kompletterat och lyft varandras styrkor. Vi båda är glatt överraskade att vi inte någon gång under arbetets gång har känt att en friktion har uppstått, vilket är en risk vi är medvetna om kan uppstå under en sådan här process.

Avslutningsvis vill jag tacka dig *Nellie* som har gjort dessa år av studier till det bättre! Tack Högskolan i Skövde och alla lärare som har gett mig tre år av lärorika, intressanta och roliga kurser. Jag började utbildningen med tvivel om jag ens skulle klara en enda tenta, nu tre år senare, lämnar jag stolt in mitt och *Nellies* examensarbete.

## Individuell reflektion Nellie Hermansson

Valet av ämne och inriktning har inte varit helt självklart för oss, både jag och *Sophie* kände att vi ville utmana oss och skriva om något som vi inte tidigare har berört. Jag har arbetat inom detaljhandel sedan 2017 och har fortsatt att arbeta inom butik bredvid studierna. Därför kände jag att det hade varit intressant att beröra någon annan bransch och lära sig något nytt. Jag och *Sophie* hade diskuterat detta under höstterminen och därför föll det naturligt att avvika från detaljhandelsbranschen. Eftersom vi båda två har arbetat vid sidan om studierna har vi intresserat oss för medarbetarnas engagemang och hur viktiga de egentligen är för företagets framtida försäljning och resultat. Den största utmaningen med arbetet har varit att avgränsa oss och att göra arbetet begripligt för både läsare och för oss själva. I slutändan så tycker jag att vi har lyckats med detta och det är tack vare vårt goda samarbete med varandra.

Att skriva examensarbete har inte varit en dans på rosor men det har varit väldigt givande och utmanande. I tuffa stunder är jag oerhört tacksam att jag har haft *Sophie* vid min sida, vi kompletterar varandra väldigt bra vilket har resulterat i ett examensarbete vi båda är stolta över. Vårt samarbete började redan från första dagen på programmet och har sedan dess fortsatt under alla kurser. Därför var det en självklarhet att jag och *Sophie* skulle skriva examensarbetet tillsammans. Samarbetet under skrivprocessen har fungerat mycket väl och det har inte uppstått några konflikter mellan oss.

Arbetet har medfört att jag har fått en större förståelse för internt varumärke och vad det är som leder till medarbetarnas engagemang men jag har även utvecklats på ett personligt plan där jag känner att mitt självförtroende har ökat. Till sist vill jag rikta ett tack till min fantastiska kurskamrat *Sophie* som är en stor del av att jag har hållit motivationen uppe under dessa tre åren.