



UPPSALA
UNIVERSITET

Uppsala universitet
Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats, 15hp
Vårterminen 2013
2013-06-05

Företagsidentitet – nyckeln till framgång

*En fallstudie av redovisningsbyrån m&m Ekonomi ABs
företagsidentitet och företagsimage*

Författare:
Ida Bohlin
Louise Sundström

Handledare:
Peter Thilenius

Sammandrag

På dagens konkurrensutsatta marknad finns ett behov för samtliga företag att kommunicera ut företagets mest särpräglade karaktärsdrag samt yttersta styrkor till dess intressenter. Ett verktyg att finna dessa och därefter kunna hantera företagets uttryckta budskap på rätt sätt är företagsidentitetskonceptet. Syftet med denna uppsats är att identifiera och inventera fallföretaget m&m Ekonomi ABs företagsidentitet samt utvärdera deras företagsimage. Uppsatsen ämnar även utforska vilka likheter samt olikheter som finns mellan dessa två perspektiv. Författarna har utifrån ett teoretiskt ramverk identifierat de egenskaper vilka varit av betydelse för båda synsätten. Tio kvalitativa intervjuer har genomförts, med såväl företagsrepresentanter som kundrepresentanter, för att skapa ett underlag utifrån vilken jämförelsen mellan identiteten och imagen kunde genomföras. De egenskaper som präglar m&m Ekonomi ABs företagsidentitet mest är hög servicegrad, bred kompetens och hög kvalitet. I deras företagsimage identifieras samma egenskaper, dessa kompletteras dock med ett fåtal andra egenskaper så som effektivitet, professionalitet och prestigelöshet. Det har visat sig utifrån studien att företagets filosofi, värderingar samt mission haft starkast påverkan på företagsidentiteten och att beteendet samt den okontrollerade kommunikationen är de attribut som format företagsimagen mest. Detta ser författarna som ett direkt resultat av att företaget är ett tjänsteproducerande företag där produkten skapas i interaktion med kunden.

Nyckelord: Företagsidentitet, företagsimage, företagskommunikation, företagsdesign, företagskultur, företagsbeteende, organisationsstruktur, differentieringsstrategi.

Förord

Uppsatsförfattarna vill rikta ett stort tack till alla personer som bidragit till att studien kunnat genomföras. Vi vill tacka fallföretaget m&m Ekonomi AB som tagit sig tid för oss, trots bråda tider på arbetsplatsen. Vi vill tacka de kunder som ställt upp på denna undersökning, utan er hade denna studie aldrig varit möjlig. Slutligen vill vi tacka vår handledare Peter Thilenius samt de opponenter som bidragit med goda råd och bra kommentarer, era ord har varit guld värda!

Tack!

Uppsala den 5 juni 2013

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMBAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	7
2. TEORETISKT RAMVERK	9
2.1 FÖRETAGSIDENTITET	9
2.2 FÖRETAGETS KOMMUNIKATION	9
2.3 FÖRETAGETS DESIGN	10
2.4 FÖRETAGETS KULTUR	11
2.5 FÖRETAGETS BETEENDE.....	12
2.6 FÖRETAGETS STRUKTUR.....	13
2.7 INDUSTRIELL IDENTITET.....	13
2.8 FÖRETAGETS STRATEGI	13
2.9 REFLEKTION OCH ANVÄNDNINGSSOMRÅDE FÖR DET REVIDERADE TEORETISKA RAMVERKET.....	14
3. METOD	17
3.1 FÖRETAGSINFORMATION.....	17
3.2 VAL AV FORSKNINGSAKSATS	17
3.3 DATAINSAMLINGSMETOD	18
3.4 OPERATIONALISERING	18
3.5 VAL AV FALLFÖRETAG.....	19
3.6 VAL AV RESPONDENTER.....	19
3.7 FÖRSTUDIE – FÖRBEREDANDE DATAINSAMLING.....	21
3.8 HUVUDSTUDIE – GENOMFÖRANDET AV INTERVJUER	21
3.9 ANALYSMETOD.....	22
3.10 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET SAMT TILLÄMPLIGHET.....	22
4. STUDIENS RESULTAT.....	24
4.1 IDENTITET - FÖRETAGETS UPPFATTNING.....	24
4.1.1 Kommunikation.....	24
4.1.2 Företagets design.....	25
4.1.3 Kultur.....	25
4.1.4 Beteende	26
4.1.5 Organisationsstruktur.....	27
4.1.6 Industrins identitet.....	28
4.1.7 Strategi.....	28
4.2 IMAGE - KUNDERNAS UPPFATTNING.....	28
4.2.1 Kommunikation.....	28
4.2.2 Företagets design.....	29
4.2.3 Kultur.....	29
4.2.4 Beteende	30
4.2.5 Organisationsstruktur.....	31
4.2.6 Industrins identitet.....	31
4.2.7 Strategi.....	32
5. ANALYS.....	35
5.1 KOMMUNIKATION.....	35
5.1.1 Indirekt vs. kontrollerad kommunikation.....	35
5.1.2 Kundbemötandets roll för m&m Ekonomi	35
5.2 FÖRETAGETS DESIGN.....	36
5.3 KULTUR.....	37
5.3.1 Hjärtat av m&m Ekonomi	37
5.3.2 Dåtid och framtid.....	38

5.4 BETEENDE	38
5.5 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	39
5.6 INDUSTRINS IDENTITET ELLER DIFFERENTIERINGSSTRATEGI?.....	39
5.7 POSITIONERINGSSTRATEGI	40
6. SLUTSATS.....	41
7. FRAMTIDA FORSKNING.....	43
8. REFERENSER.....	44
8.1 TRYCKTA KÄLLOR.....	44
8.2 INTERNETKÄLLOR.....	46
8.3 MUNTliga KÄLLOR	46
BILAGA 1. MELEWARS (2003) "THE PROPOSED CORPORATE IDENTITY TAXONOMY"	47
BILAGA 2. INTERVJUGUIDE M&M EKONOMI.....	48
BILAGA 3. INTERVJUGUIDE KUNDER.....	50

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Betydelsen av att förstå kunden är nyckeln för att företag skall utveckla goda affärsrelationer och skapa mervärde för denna. I dagens konkurrensutsatta marknad har såväl behovet som utbudet av verktyg för att spetsa företagens verksamheter ökat kraftigt. Att kunna erbjuda en produkt eller tjänst som i något avseende är bättre eller mer relevant på marknaden är nödvändigt för att företag skall åstadkomma konkurrenskraft. (Håkansson, 2004) För att etablera konkurrenskraft och vinstmaximera bör företag utgå från målgruppens fundamentala behov och därefter utveckla samt utforma de budskap företaget önskar förmedla. Detta budskap bör innehålla de unika karaktärsdrag vilka differentierar dem från andra aktörer och konkurrenter. (Håkansson, 2004) Företag bör kommunicera de egenskaper som adresserar vad företaget är, vad de gör samt hur de gör det, det vill säga företagets identitet. (Melewar, 2003) Detta är dock lättare sagt än gjort.

Den identitet som företaget uttrycker¹ via olika attribut och kanaler, uppfattas och tolkas av intressenter vars perception av företaget kallas företagsimage². Företagets identitet och image återfinns på varsin sida av företagets uttryck, vilket illustreras nedan (se figur 1). (Abratt, 1989)



Figur 1. Företagsidentitetens relation till företagsimagen

En välutvecklad företagsidentitet fungerar som ett verktyg för att utforma likartade uttryck av företaget vilka speglar dess karaktär. (Balmer, 2001) Det är viktigt att företag omsorgsfullt behandlar och lägger vikt i deras uttryckta budskap, kommunikation och beteenden, då dessa är avgörande komponenter i hur företaget uppfattas (Hatch och Schultz, 1997). Konsistenta uttryck av företagsidentiteten, där alla synliga uttryck stödjer varandra, bidrar till igenkänning vilket är utgångspunkten för att kunden skall köpa tjänsten företaget erbjuder (Bernstein, 1984). Ämnet är mycket komplext och intresset för företagsidentitet har under de senaste decennierna fått uppmärksamhet av såväl akademiska samfund som företag då de har insett

¹ Begreppet uttryck kommer i denna uppsats användas för att förklara summan av företagets kommunicerade budskap. Detta för att förväxling med ordet kommunikation som används i ett annat teoretiskt sammanhang ej skall förekomma.

² Då image inte har någon likvärdig översättning till svenskan kommer denna uppsats använda det engelska uttrycket. Författarna definierar image i enlighet med Kotlers (2009) definition av image, vilken representerar summan av känslan, uppfattningar och attityder som en person eller grupp håller vid ett objekt.

företagsidentitetens fördelar. (Gray och Balmer, 1998; Hong-Wei He och Balmer, 2007; Melewar, 2003; Otubanjo och Amujo, 2012; Stuart, 1999; van Riel och Balmer, 1997) En väletablerad företagsidentitet fungerar som en hjälpsam plattform och kompass för verksamheten under förändringsprocesser. Den hjälper företag att konstruera samt upprätthålla ett löfte som speglar dem själva och dess verksamhet på ett fördelaktigt, enhetligt samt rättvist sätt. Detta bidrar till upprätthållandet av en positiv företagsimage som attraherar såväl kunder som andra intressenter (Otubanjo och Amujo, 2012). En välutvecklad företagsidentitet motiverar även anställda att arbeta i samhörighet med företagets mål eftersom den underlättar de anställdas förståelse för syftet och företagets riktning. Den kan även fungera som ett verktyg för att skola in nyanställda i en befintlig företagskultur. (Melewar, 2003) En väletablerad företagsidentitet ger sammanfattningsvis en bättre förståelse för hela företaget hos såväl interna samt externa intressenter.

1.2 Problemformulering

Många gånger misslyckas företag att förmedla rätt budskap i sin företagsidentitet. Ett vanligt problem är att företaget uttrycker egenskaper som de vill ha eller tror sig ha, men vilka är irrelevanta för kunden som köper tjänsten av andra orsaker. Företaget missar helt enkelt insikten om vad kunden faktiskt är intresserad av. Ett företag besitter många styrkor men för att bli konkurrenskraftiga är det viktigt att företaget är medveten om vad i deras utbud som kunden värdesätter högst och vilka deras yttersta styrkor är. Företag kan inte berätta om alla sina kvalitéer utan måste reducera budskapen så att ett enhetligt och kraftfullt budskap kan uttryckas. (Håkansson, 2004) Ett företag står inför utmaningen att samla, lyfta fram och förmedla enbart unika styrkor av företagsidentiteten (van Riel och Balmer, 1997). Detta budskap kommer utgöra löftet av vad företaget är, vad de gör och hur de gör det, företagets förmedlade identitet uttryckt till kunderna. Om detta budskap uttrycks fel och missuppfattas finns risk att företaget exempelvis associeras med värderingar som de ej står för, förknippas med felaktiga erbjudanden eller att kunder har felaktiga förväntningar på företaget. Resultatet blir att företaget inte uppfyller de förväntningar kunden har på dem, vilket i sin tur leder till ett brutet löfte och i förlängningen till missnöjda kunder. (Håkansson, 2004) Det är därför avgörande för företagets framgång att ha en utarbetad identitet, uttrycka rätt budskap och se till att kunden uppfattar företagsidentiteten önskvärt.

Ett företag som står utan en utarbetad och genomtänkt företagsidentitet samt insyn i hur kunderna uppfattar företaget är redovisningsbyrån m&m Ekonomi AB³. Företaget grundades år 2000 och är ett litet tjänsteföretag med nio anställda. m&m Ekonomi har tidigare kunnat förlita sin rekrytering av kunder på rekommendationer, men är idag i behov av att anskaffa ytterligare kunder genom att utveckla sin marknadsföring. Då företaget i nuläget inte har en utarbetad identitet är det av största vikt att företaget fastställer denna som sitt första steg i sin framtida marknadsföringsprocess. Detta bör

³ m&m Ekonomi AB kommer härnäst att förkortas till m&m Ekonomi.

sedan ligga till grund för hur företaget utformar och förmedlar ett reducerat budskap av dem själva.

Idag finns en risk att m&m Ekonomi inte vet vilka unika styrkor de faktiskt har och därför uttrycker ett budskap som snarare reflekterar vad de vill eller tror sig vara, samt att detta uttryck är irrelevant för kunderna. Det finns även en risk att ett gap förekommer mellan vad företaget tror sig förmedla och vad kunderna uppfattar. Misstolkningar av identiteten kan leda till brutna löften och missnöjda kunder. Det är därför viktigt för m&m Ekonomi att inventera identiteten för att fastställa vilka deras faktiska egenskaper och verkliga styrkor är. Det är även av största vikt att företaget utreder hur deras kunder uppfattar dem samt vad i deras utbud som kunderna uppskattar och värderar högst. Därefter bör företaget säkerställa att ett gap inte förekommer mellan identiteten och bilden. Vidare skulle analysering av detta bidra till att m&m Ekonomis identitet i framtida arbete kan utgöra ett värdefullt verktyg. Den skulle kunna utgöra en plattform i företagets arbete att utforma ett reducerat, differentierat och konkurrenskraftigt budskap som uttrycks på ett enhetligt och kraftfullt sätt.

Syftet med denna uppsats är att identifiera och inventera m&m Ekonomis företagsidentitet. Uppsatsen ämnar även utforska kundernas perception av företagsidentiteten, det vill säga företagsbilden. Slutligen ämnar uppsatsen utröna vilka likheter och olikheter som förekommer mellan företagsidentiteten och företagsbilden.

2. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt redogörs centrala begrepp vilka behandlar företagsidentiteten samt en sammanfattande reflektion av författarnas fynd. Slutligen presenteras en reviderad modell av de mest relevanta attributen i m&m Ekonomis företagsidentitet.

2.1 Företagsidentitet

Företagsidentitet är ett välutforskat, tvärvetenskapligt ämne vilket undersöks inom ett flertal olika forskningsområden såsom marknadsföring, organisation, business management, PR, grafisk design och psykologi (Balmer, 2001; Hatch och Schultz, 1997; Melewar, 2003) Denna studie kommer att använda begreppsapparaten inom ramen för företagsmarknadsföring. Någon allmän definition av konceptet förekommer inte då det har använts i olika sammanhang och med olika syften vilket resulterat i att olika definitioner utvecklats (Abratt, 1989; Melewar och Jenkins, 2002; Melewar, 2003; Otubanjo och Melewar, 2007; Stuart, 1999). Skiljaktiga meningar angående vilka egenskaper som kännetecknar företagsidentiteten förekommer bland författare och konceptet kan därmed bli tvetydigt. En gemensam uppfattning är dock att företagsidentiteten uttrycker de egenskaper vilka särskiljer ett företag från dess konkurrenter (Otubanjo och Amujo, 2012) samt adresserar vad organisationen är, vad den gör och hur den gör det (Markwick och Fill, 1997).

För att utforska m&m Ekonomis företagsidentitet har denna uppsats valt att använda Melewars (2003) identitetstaxonomi ”The Proposed Corporate Identity Taxonomy” (se bilaga 1.), vilken innefattar viktiga attribut som uttrycker företagsidentiteten. Modellens huvudbeståndsdelar är; *företagets kommunikation, företagets design, företagets kultur, företagets beteende, företagets struktur, företagets industriella identitet* samt *företagets strategi*. Modellen är lämplig för denna uppsats då den inbegriper en mångfald konkreta kännetecken vilka underlättar utforskandet av fallföretagets identitet. Melewar (2003) har i identitetstaxonomi kartlagt och vidareutvecklat grundläggande identitetsbegrepp utifrån viktiga författare inom området. Därefter har han sammanställt en modell vilken inbegriper identitetens huvudbeståndsdelar (se ovan) samt 21 stycken underliggande attribut. Författarna har dock valt att komplettera Melewars (2003) attribut med andra författares resonemang av syftet att stärka samt berika det teoretiska ramverket med viktiga synpunkter som vi anser att Melewar utelämnat. Detta teoriavsnitt avslutas med en presentation av en reviderad identitetsmodell där ett fåtal attribut i Melewars identitetstaxonomi tagits bort, då de inte är direkt relevanta för undersökningen eller applicerbara på fallföretaget.

2.2 Företagets kommunikation

Företagets kommunikation utgör en central del i hur företaget uttrycker sin identitet (Bernstein, 1984). Melewar (2003) menar att kommunikation bygger på allt företaget säger och gör samt att företagets kommunikation ständigt sänder signaler och genererar intryck (Bernstein, 1984; Melewar, 2003; Olins, 1978). Företaget

kommunicerar både omedvetet och medvetet (Bernstein, 1984). Melewar (2003) delar upp företagets kommunikation i tre kategorier; *kontrollerad kommunikation*, *okontrollerad kommunikation* och *indirekt kommunikation*.

Den *kontrollerade kommunikationen* kan beskrivas som företagets planerade kommunikation. Den utgör ett verktyg som består av de signaler företaget medvetet yttrar för att presentera sig själva. (Markwick och Fill, 1997; Melewar, 2003). Kontrollerad kommunikation består exempelvis av klädkoder, kundpolicy samt planerade beteenden och handlingar (Markwick och Fill, 1997). Ledningens planerade kommunikation av företagets vision och mission är viktig i syfte att skapa en positiv bild och rykte hos företagets intressenter (Olins, 1978) Marknadskommunikationen stödjer försäljningen av företagets tjänster och innefattar bland annat det konsekventa innehållet i reklambudskapet, personlig försäljning och direkt marknadsföring (Melewar, 2003). Slutligen innehåller den kontrollerade kommunikationen planerade uttryck av företaget via externa aktörer vilka företaget är beroende av. Det kan exempelvis vara publika relationer med myndigheter och arbetsmarknad (Melewar, 2003; van Riel och Balmer, 1997)

Den *okontrollerade kommunikationen* är de signaler som företaget sänder ut oavsiktligt (Melewar, 2003) och sker ofta mellan personal och företagets externa intressenter (Balmer och Soenen, 1999). Denna uttrycks via personalens bemötande i såväl telefon-, personlig- som skriftlig kontakt. Detta kan exempelvis uttrycka sig via hur lång tid intressenten får vänta innan handläggaren svarar eller hur den anställde formulerar sig i skrift och tal (Melewar, 2003). Då den okontrollerade kommunikationen av företagsidentiteten till stor del uttrycks av personalen är det viktigt att deras syn på företaget samt deras kommunikation samstämmer med företagets önskade identitet (Markwick och Fill, 1997; Otubanjo och Amujo, 2012; Stuart, 1999). Detta är särskilt viktigt i serviceföretag där kundens främsta kontakt med företaget sker via dess personal (Olins, 1978; Otubanjo and Melewar, 2007).

Den *indirekta kommunikationen* refererar till budskap om företaget startat av externa intressenter. Detta innefattar exempelvis nyhetsmedia, tidningsartiklar, branschskrifter samt uttalanden från konkurrenter eller andra intressenter. (Melewar, 2003)

2.3 Företagets design

En viktig del av företagsidentiteten är företagets design (Melewar och Saunders, 2000). Denna utgör de visuella identifieringskomponenterna som kan relateras till företagets ansikte utåt och består av *företagets visuella identitet* samt *användandet av företagets visuella identitet*. *Företagets visuella identitet* utgör de yttre gestaltningarna vilka representerar företagets inre åtaganden (Abratt, 1989; Melewar och Saunders, 2000). Företagets grafiska design utgör kärnan av den visuella identiteten (Melewar och Saunders, 2000) och innefattar de symboler företaget använder för att identifiera och särskilja sig från konkurrenter (Melewar, 2003). Dessa består bland annat av

företagets slogan, namn, typografi samt dess logotyp. Företagets visuella identitet används för att projicera företagets stil, karaktär samt kvalité till dess intressenter (Melewar och Saunders, 2000). Ett bredare spektrum av den visuella identiteten är *användandet av företagets visuella identitet* vilken omfattar exempelvis företagets marknadsföring, klädpolicy (Melewar och Saunders, 2000; Olins, 1978), tryckt material, geografisk placering samt design av kontorslokaler (Melewar, 2003).

2.4 Företagets kultur

Gray och Balmer (1998) definierar företagets kultur som dess värderingar, tro och antaganden som företagets anställda håller relaterat till sin arbetsplats. Olins (1978) vidhåller en mer symbolisk uppfattning och definierar kulturen som företagets själ, karaktär och ande. Utifrån ovanstående definitioner menar författarna i likhet med Marwick och Fill (1997) att företagets kultur utgör själva hjärtat i organisationen och är viktig att bejaka då den ligger till grund för deras verksamhets riktning, deras beslutsfattande och beteenden. Kulturen består av företagets *filosofi, värderingar, mission, principer och riktlinjer, historia, grundare av företaget, ursprungsland samt subkulturer* (Melewar, 2003).

Företagets *filosofi* är en viktig komponent i företagsidentiteten (Abratt, 1989; Balmer, 2001; Balmer och Soenen, 1999; Melewar och Jenkins, 2002; Olins, 1978; Stuart, 1999). Företagets filosofi symboliserar vad företaget står för. Den utmärker företagets prioriteringar, värderingar, grundläggande antaganden samt deras mission (Abratt, 1989), och går att likna med en kompass för företaget. Filosofin ligger i nära anknytning till företagets *värderingar* (Abratt, 1989; Melewar, 2003). Värderingar grundas i företagets moraliska principer och avslöjar ståndpunkter vilka speglas i företagets beteenden, visioner och missioner (Melewar, 2003). *Missionen*⁴ beskriver företagets anledning till dess existens och tar uttryck i företagets affärsidé. Den utgör den viktigaste delen av företagets filosofi (Melewar, 2003) och fungerar som ett verktyg för att skapa strategisk styrning (Abratt, 1989).

Ovan nämnda attribut sätter standarder för företagets uppmanade beteenden i form av *principer* (Melewar, 2003). Principerna tolkas och tar konkret form genom *riktlinjer* och regelverk för hur verksamheten skall skötas. Företagets *historia* är en produkt av företagets tidigare beteenden, dess arv och traditioner (Balmer och Soenen, 1999; Melewar, 2003). Dessa präglar företagets nuvarande samt framtida identitet (Melewar, 2003). Företagsidentiteten präglas även av *grundarna av företaget*, då de utformat grundstenarna i företagets kultur såsom dess filosofi och syfte (Gray och Balmer, 1998). Ett flertal författare lägger även extra vikt i grundarnas betydelse för utformandet av företagets vision (Abratt, 1989; Olins, 1978; van Riel och Balmer, 1997).

⁴ Då ingen rättvisande översättning av engelskans ord mission till svenskan existerar kommer författarna använda ordet mission enligt engelskans.

Företagets ursprungsland kan ha betydelse för företagsidentiteten om konsumenterna håller en viss uppfattning om kvalitén på tjänster från det specifika landet (Melewar, 2003). Detta är inte något denna uppsats kommer behandla då undersökningsföretaget verkar i en bransch som karaktäriseras av svenska standarder och där import inte är ett alternativ. *Subkulturer* är mindre grupperingar vilka uppstår i ett företags olika divisioner, led och nivåer (Melewar, 2003). Melewar menar att subkulturer präglar personalens identifiering av företaget, och främst är applicerbar på stora företag som är uppbyggda av exempelvis olika avdelningar, yrkesroller eller flera dotterbolag. Då fallföretaget är litet och samtliga anställda har samma yrkesroll, sitter på samma kontor och samma avdelning, anser vi att de subkulturer som möjligen uppstår har liten påverkan på företagsidentiteten. Därför kommer hänsyn heller inte tas till detta attribut.

2.5 Företagets beteende

Företagets samlade beteende, personalens beteende samt ägarnas beteende, är ett populärt forskningsområde inom såväl kommunikation-, organisations- och identitetslära (Balmer och Soenen, 1999; Birkigt et al., 1998; Melewar och Jenkins, 2002). Inom företagsidentitetsläran betraktas beteendet som företagens och personalens unika ageranden kopplade till dess verksamhet och utveckling (Melewar, 2003). *Företagets samlade beteende* är summan av företagets individuella samt gemensamma agerande vilka speglas i företagets attityder. Attityderna kommer primärt från företagets principer och riktlinjer, och kan vara såväl spontana som kontrollerade. (Melewar, 2003) Van Riel (1997) menar att företagsbeteendet ger uttryck för det beteende som är bestående över tid, dess kontinuitet och vad som särskiljer företaget från andra aktörer.

Balmer (2001; 1978; 1997) menar att företagsidentiteten är företagets unika egenskaper vilka härstammar från *personalens beteende*. Deras användande av företagets symboler, ritualer, traditioner och principer speglar företagets kultur och i förlängningen företagsidentiteten (Melewar, 2003). Inom tjänsteföretag utgör informellt personalbeteende en av de största kommunikationskanalerna utifrån vilken företaget uttrycker sin identitet. Det är därför viktigt att tydliggöra företagets önskade identitet för att obalans i denna inte skall uppstå. (Otubanjo och Amujo, 2012)

Företagsidentiteten formas även av *ägarnas beteende*, vilket kan relateras till hur ägarna styr företaget och implementerar deras centrala idéer (Melewar, 2003). Ägarna leder samt uppmuntrar ett beteende hos personalen som överensstämmer med deras grundläggande idéer i form av exempelvis visioner, missioner och riktlinjer. De uttrycker även dessa gentemot företagets externa intressenter. (Hatch och Schultz, 1997)

2.6 Företagets struktur

Strukturen i företaget är uppbyggt av dess *varumärkesstruktur* samt *organisationsstruktur*. Företagets *varumärke* har ofta blivit likställt med dess identitet då de ofta uttrycks tillsammans i företags erbjudanden (Melewar, 2003). Olins (1978) menar att företagets varumärkesstruktur kan variera beroende på om företaget är uppbyggt av dotterbolag, har ett brett varumärkessortiment eller erbjuder varor och tjänster under enbart ett företagsspecifikt varumärke. Detta är dock något denna uppsats kommer bortse från då varumärkesstrukturen har liten effekt på undersökningsföretagets verksamhet.

Den *organisatoriska strukturen* belyser hur företaget är uppbyggd i form av hur kommunikation, kontroll och auktoritet tillämpas mellan olika delar av företaget. Detta kan mätas till vilken grad företaget är centraliserad eller decentraliserad. Företagets struktur kan relateras till hur ägarna kommunicerar samt delegerar ansvar. Det kan även speglas i relationen mellan ägarna och de anställda. (Melewar, 2003)

2.7 Industriell identitet

Företagets identitet påverkas av vilken bransch företaget verkar i. Den industriella identiteten behandlar de karakteristiska dragen i en bransch, så som branschens storlek, konkurrenskraft på marknaden, tekniska samt ekonomiska egenskaper, förändringstakt och tillväxtmönster. Detta har betydelse när företaget skall skapa sig ett namn på marknaden (Melewar, 2003; Olins, 1978). Melewar (2003) menar att de vedertagna beteendemönstren samt den branschgemensamma identiteten påverkar företagets strategiska planer och uppdrag. Han menar att väletablerade branscher ofta genererar homogena affärsverksamheter, vilka redan har etablerade och starka identiteter som gör det svårt för företag att projicera deras individuella företagsidentitet.

2.8 Företagets strategi

Företagets strategi är en viktig komponent och utgör en av grundbultarna i företagsidentiteten (Balmer och Greyser, 2006; Balmer, 2001; Balmer och Soenen, 1999; Gray och Balmer, 1998; Markwick och Fill, 1997; Melewar och Jenkins, 2002; Stuart, 1999; van Riel, 1997). Strategin beskrivs av Gray och Balmer (1998) som en översiktlig plan vilken innesluter företagets utbud, affärsidé, marknadsposition och struktur utifrån vilka företaget konkurrerar med på den valda marknaden. Denna plan behandlar de övergripande målen samt den politik som genomsyrar företaget. Stuart (1999) menar att strategin belyser företagets identitetsstruktur, med andra ord hur företaget strategiskt bestämt sig att hantera företagsidentiteten. Melewar (2003) argumenterar för att företagets strategi består av två delkomponenter, *differentiering strategi* samt *positionering strategi*, vilka författarna utgår ifrån.

Differentiering strategin behandlar vad i företagets utbud som särskiljer dem från konkurrenter och vad som är unikt i företaget. Melewar (2003) beskriver detta som en

tvärfunktionell mix av kunskaper, erfarenheter, färdigheter samt talanger vilka särskiljer företaget och skapar värde för kunderna. Företagets *positionerings strategi* positionerar företagets önskade roll på marknaden. Detta kan exempelvis relateras till företagets identitet i form av vilken typ av verksamhet företaget avser, vilket pris företaget tar för tjänsten samt vilken kvalitet företaget erbjuder. (Melewar, 2003)

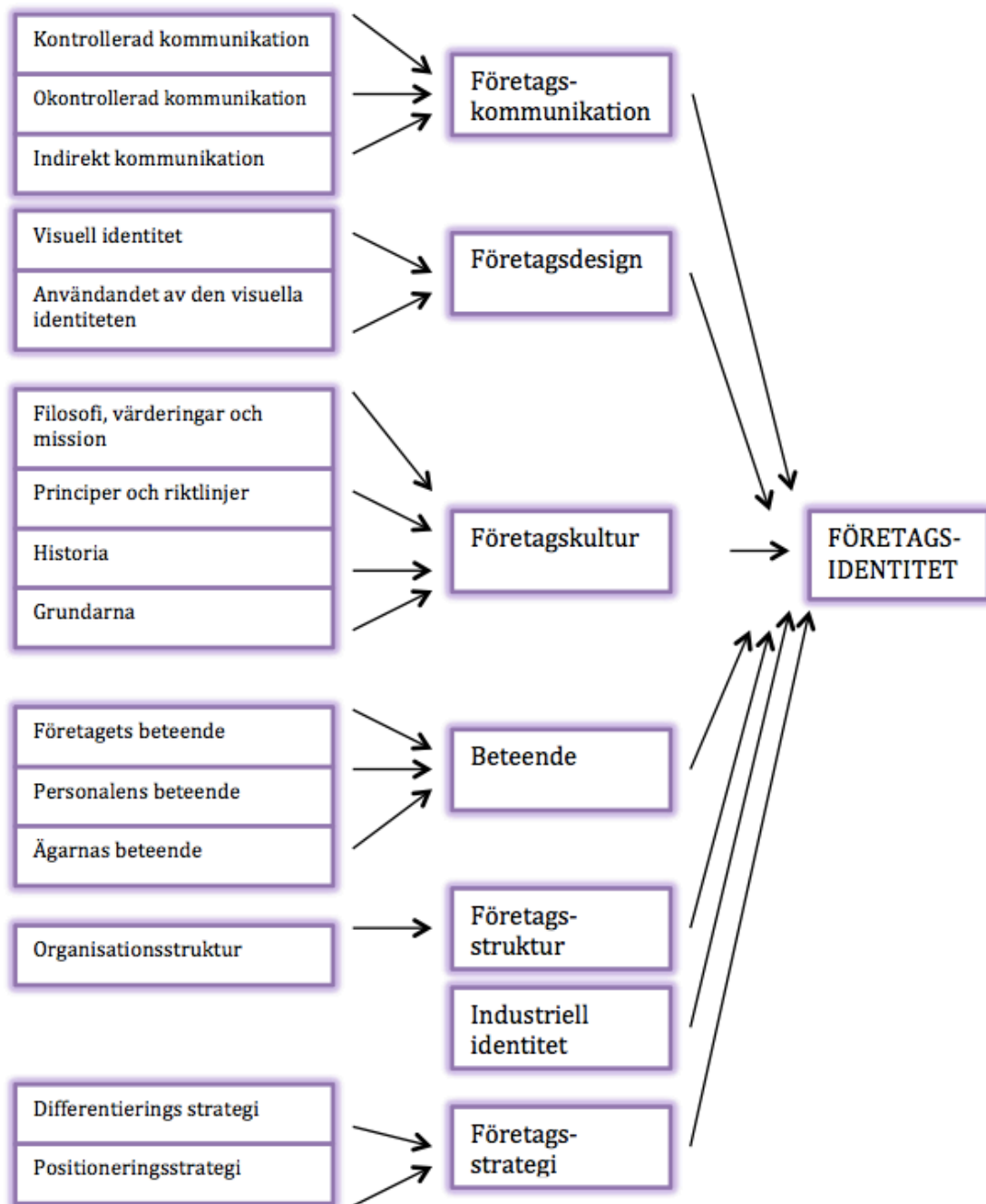
2.9 Reflektion och användningsområde för det reviderade teoretiska ramverket

Läsarna bör vara medvetna att Melewars (2003) identitetstaxonomi främst är utformad efter, samt fokuserad på stora företag och därmed inte direkt applicerbar på m&m Ekonomi. Efter genomgående litteratursökning samt väl övervägda beslut konstateras att identitetstaxonomi trots detta är den mest lämpliga modellen för undersökningen. Tveksamheter förekommer angående att modellens samtliga attribut behandlas på samma nivå i identitetskonceptet. Det finns exempelvis klara indikationer på att företagets kultur utgör hjärtat av företaget, och därmed bör påverka identiteten till större grad än andra attribut. Varför vi trots detta valt att använda Melewars (2003) identitetstaxonomi motiveras med undersökningens syfte att identifiera och inventera företagsidentiteten och därmed inte fastställa processen bakom uppkomsten av företagsidentiteten.

Nedan presenteras utifrån uppsatsens teoretiska ramverk (se figur 2.), en reviderad identitetsmodell vilken är avsedd att illustrera de mest relevanta attributen för undersökningen och fallföretaget m&m Ekonomis företagsidentitet. I denna modell behandlas ej attributen *subkultur*, *ursprungsland* eller *varumärkesstruktur*. Med utgångspunkt i företagsidentiteten, är identitetsmodellen främst ämnad att utgöra ett verktyg för att inventera och identifiera företagets identitet och image vars resultat kommer ligga till grund för jämförandet av företagsidentiteten och företagsimagen, samt belysa dess olikheter och likheter. Då alla attribut inte är direkt tolkbara av m&m Ekonomis kunder väntas uppsatsen därför få en tydligare bild av företagsidentiteten än företagsimagen, vilket ligger i linje med uppsatsens syfte. Den reviderade identitetsmodellen är dock i de flesta avseenden användbar för att utforska samt identifiera både företagsidentiteten och företagsimagen.

Slutligen har författarna sammanfattat de viktigaste attributen i samtliga huvudbeståndsdelar (se Tabell 1.), vilka kommer att fungera som ett underlag för studiens empiriska material.

Figur 2. Författarnas reviderade identitetsmodell



Figur 2. Författarnas reviderade identitetsmodell baserat på de attribut som är relevanta för m&m Ekonomi.

Tabell 1. Definitionsapparat

ATTRIBUT	VARIABLER SOM DEFINIERAR ATTRIBUTET
KOMMUNIKATION	
Kontrollerad kommunikation	Planerad kommunikation i form av exempelvis företags klädpolicy, direkta marknadsföring, kundpolicy, publika relationer och planerade beteenden.
Okontrollerad kommunikation	Personalbemötande.
Indirekt kommunikation	Uttalanden av externa aktörer.
DESIGN	
Visuell identitet	Företagets yttre gestaltningar i form av exempelvis symboler, logga, slogan, namnval och typografi.
Användandet av visuell identitet	Användandet av den visuella designern i exempelvis marknadsföring, kontorslokaler, tryckt material och geografisk placering.
KULTUR	
Filosofi	Företagets samlade prioriteringar, värderingar och antaganden. Hjärtat av företaget.
Värderingar	Företagets moraliska principer, beteende, visioner och mission
Mission	Företagets anledning till dess existens. Denna tar exempelvis uttryck i en affärsidé.
Riktlinjer och Principer	Företagets filosofi, värderingar och mission uttryckta i regler och uppmanat beteende. Dessa tar exempelvis form i policy och handbok.
Historia	Företaget tidigare beteenden, traditioner och arv.
Grundarna av företaget	Grundare och utformare av företagens kultur och vision.
BETEENDE	
Företagsbeteende	Företagets samlade beteende i form av attityder. De beteenden som är bestående över tid, kontinuerliga och särskiljande från andra aktörer.
Personalens beteende	Personalens anammande av kulturen i form av exempelvis traditioner, principer och symboler.
Ägarnas beteende	Ägarnas chefskap, implementering av centrala beteenden samt vilka beteende de uppmuntrar.
STRUKTUR	
Organisationsstruktur	Graden av centralisering eller decentralisering.
INDUSTRIELL IDENTITET	
Industriell identitet	De karaktärsdrag som präglar industrin och i sin tur företaget.
STRATEGI	
Differentiering-strategi	Särskiljande delar av verksamheten som gör företaget unikt.
Positionerings-strategi	Positionering av företagens önskade roll på en marknad.

Tabell 1. De viktigaste variablerna i identitetsmodellens samtliga attribut.

3. Metod

I följande avsnitt presenteras fallföretaget och illustreras studiens tillvägagångsätt samt forskningsdesign. Här behandlas en samling beslut och ställningstaganden vilka har baserats på författarnas val av ämne, undersökningsmetoder, undersökningsföretag samt population i relation till uppsatsens syfte.

3.1 Företagsinformation

Redovisningsbyrån m&m Ekonomi AB är stationerade i Söderhallarna, på Södermalm i Stockholm. Företaget grundades år 2000 av Malin Wisén och Maria Larsson, vilka äger företaget än idag. Företaget är medlem i branschorganisationen Förenade Auktoriserade Redovisningskonsulter (FAR) och dess huvudsakliga arbetsområden är löpande redovisning, bokslut, årsredovisning, löneadministration, inkomstdeklaration samt viss ekonomisk rådgivning (mmekonomiab). Under de första åren var både Wisén och Larsson mammalediga under en längre period vilket resulterade till att företaget först började växa år 2006. Tillväxten har därefter varit påtaglig. Företaget klassificeras i dag som en mindre redovisningsbyrå med nio anställda och cirka 300 fasta kunder. m&m Ekonomi verkar inom ett brett spektrum branscher och bolagsformer. Storleken på dessa varierar från enskilda företagare till stora aktörer. Samtliga anställda på företaget är kvinnor men det är inte ett medvetet val i anställningsprocessen. Varje handläggare har ansvar över sin egen kundstock. Handläggarens kunder väljs utifrån personlig anpassning med den enskilde kunden och inte utifrån vilken verksamhet kunden bedriver.

m&m Ekonomis vision lyder ”vi ska leverera ekonomitjänster med hög kvalitet och med personligt engagemang på ett lättförståeligt sätt”. Företagets nyckelord är ”kompetens, kvalitet och effektivitet”. (mmekonomiab)



3.2 Val av forskningsansats

Uppsatsen antog ett deskriptivt perspektiv i skildrandet av fallföretaget m&m Ekonomis företagsidentitet, kundernas perception av företagets image, samt i utrönandet av vilka likheter och olikheter som förekommer mellan dessa variabler. Med utgångspunkt i fallet m&m Ekonomi antogs främst en deduktiv ansats då metoden är användbar för att utifrån ett empiriskt underlag baserad på relevant teori, beskriva kausala samband mellan olika fenomen. Uppsatsen har inslag av induktion

då det befintliga teoretiska ramverket har reviderats samt anpassats efter fallföretaget (Saunders et al., 2009, s.127). De deduktiva inslagen är en konsekvens av uppsatsens syfte med utgångspunkt i fallföretaget. De induktiva inslagen är ett resultat av en bred teoretisk bakgrund som gjort det nödvändigt att komplettera och revidera uppsatsens teoretiska ramverk för att anpassa det efter m&m Ekonomi.

3.3 Datainsamlingsmetod

Författarna valde att använda en kvalitativ datainsamlingsmetod i form av semi-strukturerade intervjuer. Anledningen till att en kvantitativ insamlingsmetod inte genomfördes motiveras av uppsatsens abstrakta karaktär vilket skulle göra det svårt för författarna att formulera mätbara frågor angående kundernas associationer samt attityder till företaget. Förlusten av att inte använda denna metod är möjligheten att ett statistiskt provat kvantitativt material skulle givit en mer tillförlitlig bild av företagsimagen. Vi anser dock att då undersökningsfrågan är av deskriptiv karaktär och ämnad för att identifiera orsaker till attityder samt subjektiva åsikter lämpar sig den kvalitativa metoden och de semi-strukturerade intervjuerna bättre än en kvantitativ metod (Bryman och Bell, 2007 s. 474; Saunders et al., 2009 s. 324). Målet med den kvalitativa ansatsen var att få en djupare förståelse och en så nära förutsättningslös identifiering som möjligt av såväl uppsatsens teoretiska fenomen som fallet m&m Ekonomi. Det var av största vikt att respondenterna fick möjligheten att resonera fritt samt besvara öppna frågor för att generera utförliga beskrivningar av de olika fenomen uppsatsen önskade undersöka. Den kvalitativa studien beskriver även i stor utsträckning individer ur ett helhetsperspektiv. Detta innebär att individer som befinner sig i en viss situation inte reduceras till enstaka variabler utan studeras i sitt naturliga helhetssammanhang. (Saunders et al., 2009, s.325)

I semi-strukturerade intervjuer har intervjuarna möjlighet att påverka samtalets utveckling och fördjupa sig i respondentens svar. Med hjälp av följdfrågor kunde författarna uppmana respondenten att förklara samt vidareutveckla sina svar vilket fördjupade kvalitén i materialet. Då uppsatsen är av subjektiv karaktär kan det medföra att respondenterna talar om samma fenomen men under olika teman. (Saunders et al., 2009, s.320.)

3.4 Operationalisering

Två intervjuguider har utformats, en ämnad för kundrespondenterna och en ämnad för företagsrespondenterna (se bilaga 2 och 3). Författarnas intervjuguider har grundats på samt utformats från författarnas reviderade identitetsmodell (se figur 2.) samt författarnas definitionsapparat (se tabell 1.). Respektive attribut i den framtagna identitetsmodellen behandlas i syfte att fånga samtliga respondenters uppfattning av de egenskaper vilka rör företagsidentiteten och företagsimagen. I enlighet med Drogendijks (2009) rekommendation har författarna med viss hjälp av Melewars (2003) appendix 4, utformat intervjufrågor. Appendixet innefattar förslag på frågor vars svar kan illustrera ett företags identitet. Författarna har handplockat frågor från

appendixet vilka ansågs lämpliga och kompletterat intervjuguiderna med egna frågor för att få ett fullständigt och rätt riktat material.

Två intervjuguides utformades då perspektivet från de två respondentgruppernas skiljer sig. Intervjuguiderna har dock likartad utformning för att underlätta jämförelsen mellan kundrespondenternas samt företagsrepresentanternas svar. Intervjun med företagsrespondenterna ämnade identifiera och inventera m&m Ekonomis identitet varpå både strategiska och subjektiva frågor inkluderades. Detta för att utforska både vad företaget önskar förmedla samt vad de faktiskt förmedlar. Intervjun med kundrespondenterna ämnade undersöka vilka uttryck de uppfattat av företagsidentiteten samt hur kunderna tolkat dessa. I samband med dessa intervjuer klargjorde författarna att en icke erhållen uppfattning av det efterfrågade attributet också är ett svar, samt att det var mer önskvärt att påpeka detta än att ge ett oriktigt svar.

3.5 Val av fallföretag

Uppsatsen har av bekvämlighetsskäl utgått från fallföretaget m&m Ekonomi, då en av författarna redan hade etablerad och god kontakt med en av grundarna till företaget. På det viset förenklades möjlighet till förstudier och vi fick god access till företaget. Efter grundarnas yttrande och efterfrågan om en önskad identifiering samt utvärdering av företagets företagsidentitet samt företagsimage, ansåg författarna att m&m Ekonomi var ett mycket intressant fall där uppsatsen hade goda möjligheter till att bidra och medverka till företagets framtida utveckling.

Författarna undersöker företaget ur ett holistiskt perspektiv vilket innebär att företaget undersöks i sin helhet istället för att en eller flera specifika avdelningar inom företaget undersöks. Detta beror på att företaget är så pass litet att alla sitter på samma avdelning och att identiteten knappast skiljer sig mellan eventuella grupperingar. (Saunders et al., 2009, s. 146)

3.6 Val av respondenter

Primärdata är insamlad via intervjuer med syftet att generera ett kvalitativt material som var anpassat för den särskilda studien. Arbetsättet bidrog till att författarna inte var bundna till att skaffa slumpmässiga urval för att få representativt material. Urvalsprincipen utgick istället från att berika studien med enskilda tolkningar från representativa respondenter. (Gustavsson, 2003) Urvalet av respondenter baserades på två kriterier. Det första urvalskriteriet ämnade bidra till förståelse och identifiering av företagsidentiteten, vilket krävde att studiens respondenter arbetade på m&m Ekonomi. Detta urval insamlades via ett snöbollsurval, vilket är ett icke-slumpmässigt urval där grundarna till m&m Ekonomi redan var valda respondenter som hänvisade oss vidare och gav förslag på ytterligare intervjuobjekt vilka representerade företaget. (Saunders et al., 2009, s.240) Denna metod var praktisk samt nyttig då studien var starkt tidsbegränsad. Problem som kan ha förekommit med

denna metod är att respondenternas svar var vinklade till ägarnas fördel. Detta problem hanterades genom att författarna noga förklarade för respondenterna att de erhöll anonymitet i uppsatsen vilket kan ha bidragit till att de anställdas svar var mer sanningsenliga. Totalt intervjuades fem respondenter från företaget varav två av dessa var grundare till företaget och resterande personal.

Det andra urvalskriteriet ämnade bidra till utrönandet av kundernas uppfattning av identiteten, vilket krävde att respondenterna var kunder. Valet av kundrespondenterna utgick från kundernas vilja att delta i studien. På grund av sekretess hade m&m Ekonomi inte möjlighet att förse författarna med uppgifter om företagets kunder vilket resulterade i att ägarna och de anställda på m&m Ekonomi blev tvungna att förfråga sina kunder om intresse fanns för att delta i studien. Därefter kontaktades författarna av de kunder som ville delta i undersökningen. Det urvalet vi fick var företag av olika karaktär, storlek och från olika branscher vilket författarna anser gynnat studiens reliabilitet. Det mest fördelaktiga hade dock varit om författarna själva fått ta del av samtliga kunduppgifter för att sedan utföra ett helt slumpmässigt urval av intervjuobjekt från kundsidan. Totalt intervjuades fem av m&m Ekonomis kunder med spridd könsfördelning, ålder samt med varierande tidsspann som kunder hos m&m Ekonomi, från 4 månader till 12 år. Dessa skillnader och spridningar bland respondenterna reducerar risken för förvrängt resultat på grund av en homogen urvalsgrupp.

Ytterligare information om samtliga respondenter framkommer nedan (se tabell 2. och 3.). Mättnadskriterierna uppnåddes efter genomförandet av fem kundintervjuer.

Tabell 2. m&m Ekonomis företagsrepresentanter

Företags- representanter	Befattning	Verksam sedan	Intervjudatum
Ägare 1	Grundare, Ägare och Handläggare	2000	25/4 2013
Ägare 2	Grundare, Ägare och Handläggare	2000	25/4 2013
Anställd 1	Handläggare	-	25/4 2013
Anställd 2	Handläggare	-	25/4 2013
Anställd 3	Handläggare	-	25/4 2013

Tabell 2. Information om företagsrepresentanterna

Tabell 3. m&m Ekonomis kundresponenter

Kunder	Kön	Befattning	Kund sedan	Kundtyp
Kund A	Kvinna	Identitetskonsult	2007	Kvartalskund
Kund B	Man	IT-systemkonsult	2010	Månadskund
Kund C	Kvinna	Cykeltillverkare	2006	Årskund
Kund D	Man	Näringslivskonsult	2006	Månadskund
Kund E	Man	Försäkringsförmedlare	2013	Månadskund

Tabell 3. Information om kundresponenterna

3.7 Förstudie – Förberedande datainsamling

Vid uppsatsens uppstarts fas var författarna i kontakt med m&m Ekonomi för att få en bild av det behov som fanns i företaget. Efter att första kontakten tagits och problemet var identifierat utfördes en kortare mailintervju där författarna ställde kompletterande frågor i syfte att få en helhetsbild av företagets befintliga situation. Med detta som utgångspunkt kunde författarna vidareutveckla frågeställningar samt undersökningssyftet för att maximera nyttan av undersökningen för både företagets samt kundernas vinning. Därefter utformade författarna en undersökningsstrategi och ett teoretiskt ramverk vilket var ämnat att behandla företagets identifierade behov på ett väl anpassat sätt.

Vidare riktades fokus mot att samla in ett teoretiskt material applicerbart på m&m Ekonomi utifrån den bakgrundsfakta författarna hade. Utifrån denna bakgrundsinformation formades det teoretiska ramverk vilken utgjorde basen för intervjufrågorna. Författarna valde att inte skicka ut intervjufrågorna i förväg till respondenterna med motivet att behålla spontanitet i samtliga svar. För att stärka validiteten i kundernas samt företagsrepresentanternas svar utfördes två pilotintervjuer. Förhoppningen var att undersöka ifall intervjufrågorna genererade den typ av svar författarna önskade. Därefter kunde intervjuguiderna kompletteras och justeras för att författarna skulle kunna utforska samtliga attribut i den reviderade teoretiska modellen. Syftet med pilotintervjuerna var även att säkerställa ungefär hur lång tid varje intervju skulle ta. (Saunders et al., 2009, s.394-395) Pilotintervjuerna utgick inte från m&m Ekonomi som fallföretag, utan test respondenterna besvarade på istället på samma frågor fast om en matbutik. En av testintervjuerna utfördes på VDn för matbutiken och en testintervju utfördes på matbutikens kund.

3.8 Huvudstudie – Genomförandet av intervjuer

Författarna ansåg att intervjuer ansikte mot ansikte var att föredra trots dess tidskrävande karaktär. Det personliga mötet bidrog till att författarna fick möjlighet att identifiera ickeverbala reaktioner hos respondenterna som exempelvis möjligheten att tolka tonläge, kroppsspråk samt identifiera spontan respons bättre. (Holme et al., 1997) Dessa uttryck var angelägna att urskilja vid samtliga intervjuer då

intervjufrågorna, på grund av dess abstrakta karaktär, lätt kunde misstolkas. Det var extra viktigt att identifiera om den enskilde respondenten reagerade avvikande eller osäkert på någon fråga. Därmed hade författarna möjligheten att förklara frågan eller omformulera sig. Samtliga intervjuer hölls på respondenternas arbetsplats, för att respondenterna skulle känna sig bekväma och avslappande, och pågick i 45-60 minuter. Alla intervjuer spelades in i syfte att underlätta sammanställningen av materialet.

Samtliga intervjuer var uppdelade i två delar, en ostrukturerad och en semi-strukturerad del. Inledningsvis var samtliga intervjuer av ostrukturerad karaktär. Vi presentation oss själva, syftet med studien, intervjun samt hur den kommer användas. Därefter skapade vi förståelse för vem respondenten var samt dennes relation till m&m Ekonomi. När konversationen nått en bra och öppen nivå övergick intervjun till den semi-strukturerade delen vilken var i form av förberedda tematiska frågor (se intervjuguiderna bilaga 2 och 3). Intervjuguiderna användes i syfte att ställa inledande frågor under varje tema för att säkerställa att samtliga variabler behandlades. Kompletterande ostrukturerade frågor ställdes sedan utifrån respondenternas tidigare utlåtanden. Efter att intervjuerna genomfördes har ingen kompletterande information varit nödvändig. Författarna efterfrågade dock m&m Ekonomis personalhandbok och personalpolicy vilka vi fick ta del av efter att samtliga intervjuer var genomförda.

3.9 Analysmetod

Vid transkriberingsprocessen var det inspelade materialet till god hjälp. Samtliga intervjuer översattes till en fullständig och heltäckande transkribering av materialet. Utifrån transkriberingen kategoriserades materialet efter samtliga attribut i den reviderade modellen i likhet med Holme och Solvangs (1997) helhetsanalysmetod. Respondenternas svar fördelades efter de teman intervjuguiden är baserad på. Vi matchade utlåtandena efter definitionerna av vardera attribut (se tabell 1.). På grund av att vi använde oss av semi-strukturerade intervjuer var inte alltid respondenternas svar direkt applicerbara på respektive tema. I de fallen tolkade vi noggrant utlåtandet i enlighet med de olika definitionerna. Denna kategorisering bidrog till att författarna lättare kunde jämföra företagsidentiteten och företagsimagen samt reducera risken att viktiga uttalen bortfallit. Därefter analyserades svaren från samtliga respondenter utefter respektive attribut och teman. Huvudåsikterna sammanställdes och andra viktiga påståenden noterades. Denna metod bidrog till att författarna bildade en helhetsuppfattning av materialet och därefter kunde reducera irrelevant transkriberingsmaterial så att empirin endast behandlade det mest relevanta för undersökningen.

3.10 Studiens tillförlitlighet samt tillämplighet

Uppsatsens tillämplighet, eller validitet, preciserar om forskaren lyckats utröna de fenomen som var ämnade och är enligt Gummesson (2003) centralt i fallstudiebaserad forskning. Validiteten i uppsatsen hade kunnat förbättras genom att komplettera

intervjumaterialet med enkäter. Författarna har i varje beslut och steg som tagits i uppsatsen haft målsättning att återspegla verkligheten i största mån. Resultaten utifrån den kvalitativa datan färgas och vinklas oundvikligen till viss grad av författarnas tidigare referensramar, personliga åsikter och värderingar (Denscombe, 2000), vilket kan ha påverkat tillförlitligheten, det vill säga reliabiliteten av studien. Intervjuer medför risk för feltolkningar i materialet samt att intervju effekter kan uppstå. Det finns risk att intervjuaren styr samtalen i en viss riktning och därmed påverkar resultatet. (Saunders et al., 2009) För att undvika feltolkningar samt att vinklade frågor ställdes, utfördes samtliga intervjuer med båda författarna närvarande. Vi gjorde även det medvetna valet att intervjua kunderna innan företagsrepresentanterna eftersom vi ville säkerställa att intervjufrågorna inte omedvetet blivit vinklade på ett sätt som skulle konfirmera fallföretagets önskade identitet. Författarna försökte höja reliabiliteten genom att undvika ledande frågor samt föra respondenternas resonemang vidare om något uppfattades oklart. För att säkerställa att så sanningsenliga svar som möjligt framkom i intervjun erhöll författarna anonymitet till alla respondenter utom ägarna. Deras namn döljs men deras position i företaget yppas eftersom det är viktigt att belysa just deras utlåtande i vissa sammanhang. Ett exempel på ett sådant sammanhang är vid undersökandet av grundarnas vision och ägarnas beteende.

Den första kontakten med kunderna fördes som vi nämnt tidigare av företaget då m&m Ekonomi av sekretessskäl inte kunde lämna ut uppgifter om deras kunder. Eftersom att kunderna därefter frivilligt valde att delta i undersökningen finns viss risk att de kunder som valt att ställa upp på intervju är mycket positivt inställda till företaget, då nöjda kunder troligtvis är mer samarbetsvilliga att bidra till företagets framtida utveckling. Detta är dock inte ett bekräftat antagande och det finns fortfarande en sannolikhet att de som är negativt inställda till företaget ser en chans att komma med kritiska åsikter vilka kan leda till en förändring.

4. Studiens resultat

I detta avsnitt presenteras den empiriska undersökningen. Avsnittet behandlar användbara och relevanta fynd utifrån uppsatsens kvalitativa intervjuer. Inledningsvis redovisas, identifieras och inventeras m&m Ekonomis företagsidentitet och därefter utrönas företagsimagen. Avsnittet kommer följa liknande struktur som tidigare, med undantag för filosofi, värdering och mission vilka kommer behandlas som ett attribut. Det kommer även företagets principer och riktlinjer att göras. Detta på grund av att dessa i många avseenden överlappar varandra.

4.1 Identitet - Företagets uppfattning

4.1.1 Kommunikation

4.1.1.1 Kontrollerad kommunikation

m&m Ekonomis kontrollerade kommunikation består av företagets hemsida, sociala nätverk samt den externa intressenten Tillväxtverket vilken håller utbildningar inom bokföring i m&m Ekonomis namn. På företagets nyetablerade hemsida uttrycker företaget sin affärsidé, vision, nyckelord samt andra budskap företaget behagar förmedla. De sociala nätverk företaget nyttjar är Facebook samt LinkedIn. Företaget har klädpolycyn vårdad klädsel.

4.1.1.2 Okontrollerad kommunikation

m&m Ekonomi har fastställda principer gällande hur den anställde skall bemöta kunden vid exempelvis telefonsamtal, mailkontakt, personliga möten och språkmässigt. Samtliga företagsrepresentanter poängterar att de alltid bemöter kunder med positiv attityd, trevlig uppsyn och med hjälpsamhet, oberoende av vilken handläggare kunden tillhör. De poängterar även att de anpassar bemötandet och sitt handlande efter den enskilde kunden. Vid telefonkontakt ligger det i företagets principer att bemöta kunden artigt och att alltid vara tillgängliga. Om ingen av de anställda har möjlighet att svara inom fyra signaler kopplas samtalet över till telefontjänsten Responda som förmedlar ärendet vidare till aktuell handläggare via mail eller sms.

Kundkontakten sker övervägande via mail. Detta på grund av att det är ett snabbt och användbart verktyg för båda inblandade parter att utbyta skriftliga överenskommelser samt rapporteringar på, utan att missförstånd varandra eller att en konflikt skall uppstå. Språket i det personliga bemötandet anpassas efter kundens befintliga kunskaper i bokföringstermer. Samtliga avhåller sig från att lägga prestige i användandet av ett akademiskt språk och föredrar att kommunicera med ett vardagligt språk.

4.1.1.3 Indirekt kommunikation

m&m Ekonomi figurerar varken i branschmedia eller nyhetsrapporteringar. Däremot har indirekt kommunikation i form av externa intressenters rekommendationer försett företaget med såväl medarbetare som kunder. Både revisorer och nöjda kunder har rekommenderat många av sina kunder och vänner att bli kund hos m&m Ekonomi.

4.1.2 Företagets design

4.1.2.1 Företagets visuella identitet

Ägarna berättar att företagets grafiska profil är ett icke genomtänkt verk. Loggan är skapad av en PR konsult vilken fick fria händer att framställa en logga med avsikt att spegla företaget. Samtliga på företaget beskriver den grafiska profilen som lila och kvinnlig, vidare beskriver ägare 2 och handläggare 3 den som stilren och enkel. Ägare 2 argumenterar för att loggans renhet speglar företagets ambition om ordning och reda i såväl bokföring som i kontorslokalen. Ägare 1 menar att loggan speglar den raka och enkla kommunikationen företaget håller. Handläggare 1 och 3, samt ägare 1 argumenterar för hur företagets grafiska design särskiljer företaget från dess konkurrenter och att den grafiska profilen skapar legitimitet då den avger ett seriöst intryck. Handläggare 1 är kritisk mot loggans starka uttryck med hänvisning till att kunderna möjligen lägger mer märke till m&m Ekonomis faktura då logotypen drar till sig uppmärksamhet, vilket kan vara en nackdel då kunderna eventuellt associerar loggan med negativa fakturabetalningar. Handläggare 3 uttryckte en åsikt att loggan ej tilltalar alla yrkesgrupper.

4.1.2.2 Användandet av företagets visuella identitet

Företagets visuella identitet figurerar genomgående i m&m Ekonomis tryckta material, fakturor, brevpapper, påsar samt pennor. Den präglar även företagets hemsida samt Facebooksida. Den grafiska profilen speglas i kontorslokalen, väggar och interiörer vilka går i färgerna svart lila och vitt. Ägarna menar att detta inte till större grad är genomtänkt, de påstår att de utformat kontorslokalen efter tycke och smak. Kontorets geografiska placering är ett bekvämlighetsval. Ägarna påstår dock att de tror att de skulle förlora kunder om kontoret placerades utanför stan.

4.1.3 Kultur

4.1.3.1 Filosofi, värderingar samt företagets mission

m&m Ekonomis affärsidé är att ”leverera ekonomitjänster med hög kvalité och med personligt engagemang på ett lättförståeligt sätt”, och företaget står för kompetens, kvalité samt effektivitet, vilket har fastställts både i intervjuerna, personalhandboken (“Personalhandbok,” 2012) samt m&m Ekonomis hemsida (m&mekonomi.se). Samtliga respondenter påpekar att professionellt servicetänk, positivt bemötande samt ett personligt engagemang är vedertagna komponenter i företagets filosofi. Utöver dessa uttalanden ligger det i m&m Ekonomis mission att kontinuerligt vidareutbilda samtliga i företaget för att efterleva ägarnas vision om hög och bred kompetens i företaget. Ytterligare egenskaper som poängteras av samtliga respondenter är att företaget värderar flexibilitet, ärlighet, prestigelöshet samt tillgänglighet för att kunna uppnå kostnadseffektivitet vilket är fördelaktigt för kunden. I relation till företagets affärsidé att leverera tjänster på ett lättförståeligt, värderas pedagogisk kompetens samt tydlighet i kommunikationen gentemot kund.

4.1.3.2 Principer och riktlinjer

Företaget arbetar efter ett etablerat system av principer och riktlinjer vilka är framtagna i korrespondens med företagets filosofi, värderingar och mission. Ägarna har etablerat ett rutinsystem vilket är ämnat för att samtliga handläggare skall sortera, organisera, och dokumentera sitt arbete på samma sätt. Avstämningar skall utföras rutinartat och dokumenteras på ett tydligt sätt för att handläggarna tillfälligt skall kunna överta varandras kunder vid frånvaro. Detta för att inga kunder skall bli lidande vid eventuellt frånvaro av den personliga handläggaren. I företagets principer finns även en 24 timmars regel gällande återkoppling till kund, samt en klausul där god service och gott kundbemötande är ett krav.

4.1.3.3 Historia

När företaget grundades var kontoret beläget i en liten lokal vid Slussen, idag är företaget stationerat i en större och modernare kontorslokal i Söderhallarna. Ägarna poängterar att trots tillväxten är grundidén och visionen detsamma samt att de positiva faktorerna av förändringarna överväger de negativa. Samtliga anställda tror att kunderna märker av förändringarna, såväl de positiva som de negativa effekterna. Anställd 1 och 3 uppfattar själva att de hade en närmare relation till ägarna och att företaget var mer gemytligt när det var mindre medan anställd 2, som enbart varit anställd i 1 år, inte upplever någon skillnad.

4.1.3.4 Grundarna av företaget

Ägarna ser ljust på framtiden och argumenterar för att företaget gärna får växa lite till men att det ej får ske på bekostnad av den personliga servicen, då det ligger i företagets kärnvärderingar. De menar även att en större tillväxt skulle försvåra ett nära samarbete inom organisationen. Utöver deras tillväxtmål erhåller ägarna en vision om att ligga i framkant i den tekniska utvecklingen bland redovisningsbyråer, att arbeta mer miljövänligt samt att i framtiden kunna erbjuda fler tjänster såsom exempelvis utbildningar för nyföretagare.

4.1.4 Beteende

4.1.4.1 Företagets beteende

Företaget lägger vikt vid den individuella och organisatoriska kompetensutvecklingen. Ägarna menar att samtliga handläggare på m&m Ekonomi initialt har bred kompetens då alla har olika arbetserfarenheter och utbildning. Vidare menar ägarna att kundvalet ej anpassas efter specialisering gällande handläggarnas kunskapsområde utan istället anpassas efter personlighet. Detta gör att alla får ta sig an ett brett spektrum av kundkategorier vilket bidrar till handläggarnas ytterligare kompetensutveckling. Samtliga handläggare menar att ägarna uppmuntrar dem att i första hand söka svar på frågor själv eftersom det förbättrar inlärningsförmågan och kräver att personalen håller sig uppdaterad gällande lagar, regler och andra nyheter inom branschen. Att visa korrekta resultat för kunden är av hög prioritet och för att undvika fel, chansar aldrig personalen vid osäkerhet på grund av de konsekvenser detta skulle kunna

resultera i. Majoriteten företagsrespondenter menar att de för att skapa mervärde för kunden lämnar rekommendationer och upplysningar om hur deras kund kan sköta sin bokföring på fördelaktiga sätt i enlighet med lagstiftningen. De attityder företagspersonalen använder har tidigare behandlats under avsnittet okontrollerad kommunikation och kan sammanfattas i att samtliga respondenter nämner att allt kundbemötandet är vänligt, öppet och glatt.

4.1.4.2 Personalens beteende

Samtliga respondenter menar att även fast företaget har ett standardiserat arbetssätt, så formas erbjudandet efter kundens önskemål och skräddarsys efter kund både produktinnehåll, kontaktbeteende och språkbemötande. De är även noga med att bemöta samtliga kunder på samma sätt oberoende av verksamhetsområde, bakgrund eller ekonomiska tillgångar. Majoriteten av företagsrespondenterna menar att de känner av vilken typ av relation kunden vill ha vilket resulterat i att de har väldigt nära och personliga relationer med vissa kunder och en mer formell och sparsam relation till andra som bara vill få sin bokföring ”överstökad”. Nära och personlig kontakt med kunden uppmuntras av båda ägarna men är inte ett krav. Ambitionen att jobba serviceinriktat finns hos samtliga respondenter.

4.1.4.3 Ägarnas beteende

Personalen upplever ägarna som bra chefer samt att de alltid är tillgängliga och hjälpsamma. Samtliga anställda upplever att ägarna uppmuntrar att de skall vara personliga och positiva mot kunden. Ägarna menar att deras filosofi involverar en platt organisationsstruktur och kompetensutveckling, varför de ibland anordnar konferenser och utbildningar för personalen. Detta med syfte att både för att främja teamkänslan samt bidra till kompetensutveckling hos personalen.

4.1.5 Organisationsstruktur

Som tidigare nämnt har ägarna en ambition att organisationsstrukturen skall hållas platt, ägarna menar dock att de inte upplever organisationen så decentraliserad som de önskar. Tillväxten i personalstyrkan har krävt att ägarna fått mer personalansvar och därmed varit tvungna att ta sig an tydligare chefsroller. Detta har även branschorganisationen FAR gjort då den ställer höga krav på företagets verksamhetssätt, vilket har resulterat i att ägarna stundvis är tvungna att uppträda mer auktoritärt än de önskar för att leda de anställda till att uppfylla dessa krav. De anställda har en ödmjukare inställning till organisationsstrukturen. Anställd 1 och 3 menar att organisationen är platt, men att ägarna fortfarande har tydliga chefsroller, styr företaget och leder personalen i viss riktning. Anställd 2 menar att företaget har högt i tak, att ägarna lyssnar på de anställdas idéer och är öppna för förslag. Ett exempel på detta är att personalhandboken är utformad tillsammans av ägarna och de anställda.

4.1.6 Industrins identitet

Samtliga företagsrespondenter uppfattar redovisningsbranschen som grå och trist och att den präglas av hög personalomsättning. De beskriver branschen som lagstyrd, byråkratisk, standardiserad, pappersbunden och dominerad av stora revisionsbyråer.

4.1.7 Strategi

4.1.7.1 Differentieringsstrategi

Samtliga på m&m Ekonomi menar att personalens djupa och breda kompetens tillsammans med deras personliga servicetänk utmärker företaget från andra redovisningsbyråer och är en av deras främsta styrkor. De påstår sig ha en modernare, gladare och trevligare attityd än den ordinära konkurrenten. Samtliga respondenter menar även att företaget utmärker sig genom deras kvinnliga framtoning, grafiska profil samt deras användande av ett lättförståeligt språk.

4.1.7.2 Positioneringsstrategi

Samtliga respondenter menar att m&m Ekonomi håller väldigt hög kvalitet men att priset lägre än genomsnittet. Det framkommer dock inte av intervjuerna huruvida detta är medveten positionering eller ej.

4.2 Image - kundernas uppfattning

Vad gäller kundernas uppfattning av attributen i företagsidentitetskonceptet innehåller flera attribut egenskaper som är direkt osynliga och otolkbara för kunderna. Exempel på dessa är *delar av företagskulturen, intern kommunikation och strategiska tillvägagångssätt*. I nedanstående avsnitt presenteras därför de egenskaper vilka författarna tolkat att kunderna uppfattat under de attribut där de haft störst påverkan på deras image. Uttalandena har utrönats från olika sammanhang och emellanåt från flera olika attribut. Detta har resulterat i att vissa egenskaper presenteras under flera olika attribut.

4.2.1 Kommunikation

4.2.1.1 Kontrollerad kommunikation

Kundernas uppfattning av företagets kontrollerade kommunikation är mycket svag. Majoriteten av kunderna menar de endast besökt hemsidan eller något utav de sociala medierna ett fåtal gånger eller inte alls samt att de heller inte lägger någon vikt vid dem. Kund B fick vetskap om m&m Ekonomi via en grundkurs i bokföring då företagets logga framträdde i kursmaterialet och professorn nämnde det vid ett undervisningstillfälle. Vad gäller klädkoder håller kund E starkt vid uppfattningen att någon klädpolicy inte förekommer. Kund A har reflekterat över att alla klär sig likvärdigt. Majoriteten har dock ingen uppfattning vad gäller klädkoderna.

4.2.1.2 Okontrollerad kommunikation

Den okontrollerade kommunikationen består av företagets kundbemötande. Kundernas kontakt med deras handläggare sker övervägande via mail, telefon, möten

och slumpmässig överlämning av material på kontoret. Kund D har övervägande kontakt via post. Samtliga kunder upplever att företaget är snabba med att ge återkoppling, vilket de upplever positivt och värderar högt. De känner sig även väl bemötta samt att personalen är trevliga och hjälpsamma. Kund B har uppfattat att telefonsamtalen emellanåt tycks kopplas till en extern telefonväxel vilken kunden upplever opersonlig och skiljer sig från kundens helhetsintryck av företaget. Samtliga kunder upplever att sin handläggare använder ett språk som är enkelt, klart och tydligt.

4.2.1.3 Indirekt kommunikation

Majoriteten av kunderna men undantag för respondent C, har fått vetskap om företaget via externa intressenter. Kunderna A, D och E blev tipsade av deras revisorer att bli kund hos m&m Ekonomis, dem har även rekommenderat företaget vidare till andra intressenter.

4.2.2 Företagets design

4.2.2.1 Företagets visuella identitet

Kunderna A, B, C och E beskriver m&m Ekonomis grafiska profil som kvinnlig och blommig samt påstår att dessa variabler speglar deras bild av företaget. Kund E beskriver den även som gullig ”fast med kraftfulla kontraster”, vilket speglar kundens uppfattning av företaget. Kund A poängterade också att loggan uppfattas som kraftfull. Angående utseendet på loggan uttalar sig majoriteten att den är okej men inte utmärkt. Kund D uttrycker sig inte ha någon uppfattning om loggan. Kund C och E anser att loggan har liten betydelse för m&m Ekonomi då de redan är etablerade på marknaden och får sina kunder genom rekommendationer från externa parter.

4.2.2.2 Användandet av företagets visuella identitet

Kunderna uppfattar kontinuitet i användandet av den visuella identiteten då företagets kontorslokal, tryckta material i form av brev, kuvert, pennor och dokument och mailkontakt präglas av samma grafiska profil. Företagets profilerade färger svart, lila och vitt, återfinns på lokalens väggar och i dess interiör vilket beskrivs som snyggt och rent. Kund E menar att dennes uppfattning om det blommiga och gulliga i loggan, inte framkommer i lokalen. Kunderna B och E uttrycker att företagets grafiska framställning känns rätt och genomtänkt medan kund C inte tror att företaget lagt ner så stor vikt i den grafiska framställningen. Samtliga kunder, förutom kund B, förespråkar betydelsen av lokalens lättillgängliga läge och uttrycker att företagets placering passar deras helhetsintryck av företaget, att platsen varken känns exklusiv eller billig.

4.2.3 Kultur

4.2.3.1 Filosofi, värderingar samt företagets mission

En gemensam syn på företaget bland kunderna är att de är professionella, har trevligt bemötande samt håller hög kvalitet, effektivitet och kompetens. Majoriteten av kunderna uppfattar att företaget värderar snabbhet, service samt modernitet. Kunderna

B, C och E har även uppfattat att m&m Ekonomi värderar tillgänglighet och omtänksamhet. Kund B poängterar att företaget står för ordning och reda. Dessa attribut återspeglas i deras uppfattning om företagets beteende.

4.2.3.2 Principer och riktlinjer

Kunderna uppfattar att företaget arbetar efter principer som ligger i enlighet med ovannämnda filosofi, mission och värderingar. Att tillägga är dock att ett flertal kunder menar att företaget anpassar sitt beteende situationsbaserat och att personalen lägger vikt vid öppen, rak och ärlig kommunikation.

4.2.3.3 Historia

Respondenterna har varit kunder under olika lång tid med ett spann på 12 år till 4 månader. Angående den historiska synen på företaget finns spridda uppfattningar. Kund B, D och E tycker inte att deras syn på företaget förändrats under deras tid som kund. Kund D uttrycker även att företagets utveckling över tid inte är märkvärdig men utgår från att företaget uppdaterar sig teknikmässigt. Kund A och C påstår att företaget profilerat sig mer på senare tid, att de har utformat en mer utmärkande visuell identitet och bytt geografisk placering för lokalen. Dessa kunder har även uppfattat att företaget växt mycket i storlek men poängterar att de har behållit samma familjära känsla i lokalerna och attityden.

4.2.3.4 Grundarna av företaget

En gemensam syn existerar gällande företagets framtida verksamhet, kunderna tror att företaget har en ambition att växa lite till men inte betydande. Kund B, C och E uttrycker att de tror m&m Ekonomi vill behålla den personliga och nära relationen till kunderna, varför en större tillväxt inte är aktuellt. Samtliga kunder har positiv syn på framtiden, dock finns indikationer om en rädsla att företaget skall växa mycket mer. Kund A, B och E menar att om detta skulle ske, tror de att m&m Ekonomi kommer tappa den upplevda familjekänslan i företaget.

4.2.4 Beteende

4.2.4.1 Företagets beteende

En gemensam syn bland kunderna är att samtliga på m&m Ekonomi är professionella, kvinnliga, har trevligt bemötande, är serviceinriktade, håller hög kvalitet, är effektiva samt har hög kompetens. Samtliga kundresponder, med undantag av kund D, upplever att samtliga på företaget är flexibla, moderna, värderar snabbhet och anpassar tjänsten efter kundens behov. Kund A, C och E nämnde även tillgänglighet och omtänksamhet i beskrivandet av företagets beteende. Kund B poängterar att m&m Ekonomi står för ordning och reda. Kund C och E uppfattar att företaget bemöter alla kunder på samma genuina nivå. Samtliga kunder känner tillförlitlighet till företaget och att företaget ger snabb återkoppling samt bemöter dem med en öppen och ärlig attityd. Majoriteten av kunderna känner sig sedda av m&m Ekonomi. Kund B beskriver samtliga på företagets attityd som ”driftiga entreprenörer som vill framåt”.

Det förekommer en efterfrågan bland kunderna av mer feedback samt mer information beträffande kundens individuella tjänster och eventuella förändringar i dennes bokföring. Den ordinarie kunden önskar få mer feedback på om denne gör rätt eller fel, samt mer rådgivning angående hur kunden exempelvis kan hantera en för stor vinst eller minska skatten.

4.2.4.2 Personalens beteende

Samtliga kundrespondenter, med undantag från kund D, relaterar sin bild av m&m Ekonomi till deras enskilda kontaktperson. Detta kan illustreras av exemplet nedan. Kund B bytte handläggare vid ett tillfälle, vilket resulterade i att kunden blev missnöjd eftersom kunden inte kände tillförlit att den nya handläggaren utförde kundens bokföring rätt. Detta resulterade i att kund B under perioden med den nya handläggaren hade en annan bild av företaget. Kunden bytte därefter tillbaka till sin ursprungliga handläggare och kundens image återställdes. Majoriteten av kunderna upplever att de har en god och personlig relation till sin kontaktperson och beskriver deras kontaktperson i harmoni med identifierade variabler i företagets beteende. Kund E påstår att ju bättre relation de har med varandra ju bättre upplever kunden tjänsten. Kund C har varit kund sedan starten och upplever sin handläggare som en vän. Kund D jämför sin relation med sin handläggare som den relation kunden har till sin banktjänsteman.

4.2.4.3 Ägarnas beteende

Det beteende som ägarna uppmuntrar är intern kommunikation vilket kunderna har mycket begränsad insikt i. Dock har det framkommit att kunderna tror att ägarna uppmuntrar attityder som främjar företagets service känsla, öppenhet samt rakhet.

4.2.5 Organisationsstruktur

Det förekommer skilda meningar angående hur kundrespondenterna upplever företagets organisatoriska struktur. Kund B, C och E upplever en helt platt organisation och att ingen tydlig hierarki finns. Kund A menar att ägarna sitter i topp och styr företaget med hela handen, att det tydligt syns vem som leder personalens väg och riktning. Samtliga respondenter, med undantag av kund D som inte har någon uppfattning, upplever att alla i personalen är på samma nivå. Samtliga kundrespondenter uppfattar även att relationen mellan ägare och anställda är bra, att personalen känner arbetsglädje, engagemang och stolthet för företaget.

4.2.6 Industrins identitet

Samtliga kunder upplever att redovisningsbranschen är standardiserad och styrd av många regelverk. De uppfattar att samtliga inom branschen erbjuder löpande redovisning, bokföring och bokslut. De menar även att det förutsätts att arbetet görs på ett korrekt sätt. Kund A, B, C menar sig uppleva att branschen är grå, trist och tråkigt. Alla kunder menar att en bokföringsbyrå har ett stort ansvar. Kund D uttrycker att alla som köper en bokföringstjänst förväntar sig att bokföringen går fort,

snabbt och smidigt. Kund D argumenterar även att det existerar en negativ attityd till branschen, att redovisningsbyråerna tar för högt pris för tjänsterna.

4.2.7 Strategi

4.2.7.1 Differentieringsstrategi

Majoriteten av kunderna uppfattar inte någonting i m&m Ekonomis verksamhet som differentierar dem från sina konkurrenter. Kund A, B och E påstår dock i ett annat sammanhang att m&m Ekonomi är en färgklick bland redovisningsbyråer och att de känns mer moderna än mängden. Kund D lägger vikt i att denne får en personligare relation till en mindre redovisningsbyrå än de stora, vilket kunden föredrar. Kund C upplever m&m Ekonomi som fräscha, trevliga och tänker service till hundra procent vilket gör att de sticker ut något.

4.2.7.2 Positioneringsstrategi

Samtliga kunder upplever att kvalitén på tjänsten är hög och prisvärd. Kund A och E påstår att företaget kan ta mer betalt. Kund B, C och D hävdar att de betalar ett högt timpris men eftersom tidseffektiviteten samt riktigheten i arbetet är hög blir priset för tjänsten ändå låg i slutändan. Kund D uttrycker belåtenhet till att de inte sitter i exklusivare lokaler då detta skulle bidra till att priserna pressades upp.

Nedan presenteras (se tabell 4.) författarnas huvudsakliga fynd i undersökningen utifrån vardera attribut. Sambandskolumnen beskriver de egenskaper som såväl kunderna och företagsrepresentanterna identifierat. Identitetskolumnen representerar de egenskaper som enbart företagsrepresentanterna givit och image kolumnen de svar som enbart kundrespondenterna givit.

Tabell 4. Sammanställning av studiens resultat

ATTRIBUT	SAMBAND	IDENTITET	IMAGE
KOMMUNIKATION			
Kontrollerad kommunikation	Extern utbildning, klädpolicy.	Hemsida, sociala nätverk.	
Okontrollerad kommunikation	Positivt kundbemötande, lättförståeligt språk.	Anpassat bemötande, tillgänglighet, Responda, skriftlig kontakt, snabbhet.	Snabb återkoppling, Responda.
Indirekt kommunikation	Rekommendationer från kunder och revisorer.		.
DESIGN			
Företagets visuella identitet	Kvinnlig.	Stilren, enkel, välarbetad, färgstark.	Gullig, kontrastrik, kraftfull.
Användandet av den visuella identiteten	Trycksaker, inredning, geografisk placering.	Hemsida, sociala medier.	Profilerade färger.
KULTUR			
Filosofi, Värderingar, Mission	Hög kvalitet, positivt bemötande, kompetens, service, tillgänglighet.	Personligt engagemang, lättförståeligt språk, utbildning, flexibilitet, ärlighet, prestigelösa, platt organisations-struktur.	Professionalitet, effektivitet, snabbhet, modernitet, omtänksamhet
Principer och Riktlinjer		Rutinsystem för lika arbete, 24 timmars regel.	Anpassat bemötande, öppen, rak och ärlig kommunikation.
Historia	Tillväxt.	Mindre gemytligt.	Modernare teknik, mer profilerade nu, utmärkande grafisk profil.
Grundarna	Tillväxtvision men behålla personlig prägel.	Modernare och teknisk utveckling.	.

Tabell 4. Fortsättning

BETEENDE			
Företagets beteende	Anpassningsbara, positivt kundbemötande.	Kompetensutveckling, riktighet, förmedlar rådgivning.	Professionella, kvinnliga, serviceinriktade, effektiva, hög kompetens, flexibla, moderna, snabba, prestigelösa, tillförlitliga. Snabb återkoppling, öppenhet, ärlighet. Efterfrågar rådgivning och feedback.
Personalens beteende		Service, anpassat erbjudande och bemötande, personliga relationer.	Relaterar image till deras enskilda handläggare. Goda relationer.
Ägarnas beteende		Tillgängliga, hjälpsamma, positivt kundbemötande platt struktur, kompetensutveckling,	Service, öppenhet, raket.
STRUKTUR			
Organisationsstruktur	Varierande uppfattning.		
INDUSTRIELL IDENTITET			
Industriell identitet	Trist bransch, lagstyrd, standardiserad, lagstyrd.	Pappersbunden, hög personalomsättning, dominerad av stora revisionsbyråer.	Kvinnodominerat, ansvar, snabbt, smidigt, negativ attityd, högt pris.
STRATEGI			
Differentieringsstrategi	Moderna.	Bred kompetens, glada, kvinnliga, grafisk profil, lättförståeligt språk, service.	Färgklick, personliga relationer, fräscha.
Positioneringsstrategi	Hög kvalité.	Lägre pris än medel.	Prisvärt.

Tabell 4. Identifierade variabler i samtliga av företagsidentitetens attribut samt identifiering av hur dessa uppfattats av kunderna.

5. Analys

I detta avsnitt kommer analysen av uppsatsen att presenteras. Avsnittet är ämnat att utifrån uppsatsens syfte analysera materialet. Likartad struktur som tidigare presentation av företagsidentiteten kommer att följas, författarna kommer dock att analysera identiteten och imagen utifrån huvudbeståndsdelarna.

5.1 Kommunikation

5.1.1 Indirekt vs. kontrollerad kommunikation

Författarna har identifierat variabler inom kommunikationen vilka i dagsläget påverkar identiteten och imagen i olika utsträckning. Företagets främsta källa till kundrekrytering är rekommendationer från externa intressenter, de vill säga den indirekta kommunikationen. Detta attribut har mycket stark påverkan på både företagsidentiteten och företagsimagen. Även om den indirekta kommunikationen hittills varit mycket gynnsam för m&m Ekonomi, bör företaget inte förlita sig alltför mycket på denna källa och låta den utgöra en avgörande del av företagets externa kommunikation. Detta på grund av att företaget inte har någon makt över vilka budskap de externa intressenterna förmedlar. m&m Ekonomi bör istället kompensera den indirekta kommunikationen med andra kommunikationskanaler vilka uttrycker m&m Ekonomis identitet.

Författarna har identifierat att m&m Ekonomi idag använder sig mycket sparsamt av kontrollerad kommunikation i form av direkta marknadsföringen och sociala nätverk. Dessa påverkar i dagsläget identiteten och imagen mycket svagt. I företagets arbete att förmedla ett reducerat budskap vilket uttrycker företagets unika och yttersta styrkor av företagets identitet, finns här ett tillfälle att använda sig mer av den kontrollerade kommunikationen. Det skulle möjliggöra en reduktion av risken att kunden missförstår företaget.

m&m Ekonomis utbildningar på Tillväxtverket har resulterat i att en av kunderna kommit i kontakt med företaget via den kontrollerade kommunikationen. Detta indikerar att källan har en önskvärd effekt. Författarna kan dock inte dra några slutsatser angående kommunikationskanalens effekt på identiteten och imagen då populationen för studien är för liten för att avgöra om den enskilde kundens uppfattning i detta fall är representativ. Vad gäller företagets klädpolicy påverkar denna såväl företagsidentiteten som företagsimagen mycket svagt. Författarna har ej identifierat anmärkningsvärda utlåtanden angående denna. Klädpolicyen bör dock i detta fall heller inte fylla något annat syfte än att förse handläggarna med legitimitet genom att de respektabla ut.

5.1.2 Kundbemötandets roll för m&m Ekonomi

I teorin framkommer att den kontrollerade kommunikationen utgörs av de anställdas planerade handlingar i kundbemötandet, vilket kan härledas till attribut såsom företagets beteende, principer och riktlinjer. Kontakten och kundbemötandet kommer

dock behandlas som okontrollerat kommunikation och personalbeteende, med motiveringen att de anställdas individuella tolkning av riktlinjerna kan skilja sig åt samt att beteenden och kommunikations sätt till stor del sker impuls artat.

Det framkommer av studien att kundbemötandet har mycket stark påverkan på företagsidentiteten och företagsimagen eftersom handläggaren utgör kundens främsta kontaktyta med m&m ekonomi. Det finns starka samband mellan företagsrepresentanternas och kundrepresentanternas åsikter angående den okontrollerade kommunikationen då båda urvalsgrupperna har poängterat positivt kundbemötande, lättförståeligt språk och tillgänglighet. Detta är komponenter vilka är formade av företagets filosofi, värderingar och mission och som återkommer i analyserandet av företagets beteende vilket kommer behandlas senare.

I teorin framkommer att ett vanligt förekommande problem relaterat till den okontrollerade kommunikationen, är att den enskilde anställdes uppträdande mot kund inte speglar företagets identitet. Detta problem förekommer inte på fallföretaget då samtliga kundrespondenter har beskrivit den enskilde handläggarens bemötande på ett sätt som ligger i linje med företagets filosofi, värderingar och mission. Företagets ringa storlek bidrar till att kommunikationsleden mellan ledning och anställda är direkta. Detta är en bidragande faktor till att informationsspridningen om företagets identitet inte blivit feltolkat av de anställda. En annan bidragande faktor till detta är även de nära interna relationerna.

I studien framkommer att Telefontjänsten Responda uppfattas opersonlig av en kund, vilket inte överensstämmer med kundens helhetsuppfattning av företaget. Telefontjänsten används av m&m Ekonomi i syfte att upprätthålla hög tillgänglighet i enlighet med företagets ideologi att erbjuda hög service. Telefontjänsten har dock uppfattats och påverkat uppfattningen av bemötandet annorlunda samt strider mot företagets annars vidhållna värdering om att vara personliga. Även om enbart en kund uttrycker detta, strider den opersonliga telefonservicen mot företagets förmedlade budskap, och m&m Ekonomi bryter således löftet om det personliga bemötandet.

Sammanfattningsvis är identiteten och imagen mycket starkt präglad av företagets okontrollerade samt indirekta kommunikation, men påverkas mycket svagt av företagets kontrollerade kommunikation.

5.2 Företagets design

Företagets design är ett hjälpmedel för att interna samt externa intressenter skall associera företagets visuella uttryck med dess inre åtaganden. Det framkommer av studien att såväl kundrepresentanter som företagsrepresentanter främst associerar m&m Ekonomis grafiska profil med kvinnlighet och färgval. Det finns inga bevis för att andra egenskaper, som präglar m&m Ekonomis identitet till större utsträckning, blivit uppfattade av kunderna. Det innebär att företagets visuella identitet inte speglar m&m Ekonomis inre åtagande. Trots detta finns belägg att företagsrepresentanterna

identifierar företaget med den, och därmed påverkar identiteten i viss utsträckning. Även kunderna associerar företaget med den grafiska profilen, vilket indikerar att den präglar företags image. Det finns indikationer på att användandet av den visuella identiteten i kontorsmiljö, trycksaker och inredning haft större effekt på såväl företagsidentitet som företagsimagen än själva budskapet i den visuella identiteten. Författarna tolkar att den uteblivna associeringen till företags inre åtaganden är ett bevis på att företaget i nuläget förmedlar ett otydligt budskap om deras identitet.

5.3 Kultur

5.3.1 Hjärtat av m&m Ekonomi

Samtliga företagsrespondenter har en enad uppfattning om att företags filosofi, värderingar och mission involverar god service i form av positivt kundbemötande, personligt engagemang, tillgänglighet, hög kvalitet och bred kompetens samt anpassningsbarhet i språk och utbud. Detta attribut ligger till grund för stora delar av ägarnas och personalens handlande och påverkar ett flertal andra attribut i företagsidentiteten som den okontrollerade kommunikationen, företags principer och riktlinjer, beteenden och strategier. Det finns därmed starka indikationer att företags filosofi, värderingar och mission utgör grundpelaren liksom hjärtat i m&m Ekonomis identitet.

m&m Ekonomis filosofi, värderingar och mission, är inte direkt synbart för kunderna. I kundrespondenternas och företagsrespondenternas svar förekommer många likheter, men de överensstämmer inte helt. Kundrespondenterna har uppfattat samtliga av de egenskaper företagsrespondenterna uttryckt utgöra attributet. De har även uppfattat andra viktbara egenskaper så som prestigelöshet, modernitet, effektivitet samt professionalitet. Trots att kundrespondenternas uttalanden inte alltid varit i direkt association till filosofin, värderingarna och missionen, finns klara indikationer på att företagsimagen är starkt och präglad av attributet.

Vad gäller m&m Ekonomis principer och riktlinjer är dessa direkta resultat av företags filosofi, värderingar och mission. Företaget har exempelvis en 24 timmarsregel angående återkoppling vilken är ämnad att upprätthålla hög tillgänglighet. Denna princip har präglat företags image då kunderna uppfattat att företaget levererar snabba svar och ständigt är tillgängliga. Företags krav på att samtliga i företaget skall arbeta på samma sätt är en rutin som är framställd för att minimera risken för negativa kundupplevelser. I företags personalhandbok finns principer och riktlinjer vilka uppmanar den anställda att bemöta kunden på ett personligt och trevligt sätt.

Samtliga ovannämnda riktlinjer är upprättade för att leverera hög service, kvalitet och personligt bemötande. Riktlinjerna och principerna är inte synbara för kunderna och påverkar därför inte direkt företagsimagen. Riktlinjer uppfattas däremot via handläggarnas handlingar, beteenden och kommunikationssätt. Vilket är ett resultat av

företagets vidhållna filosofi, värderingar och mission. Företagets principer och riktlinjer påverkar därför företagsimagen mycket starkt indirekt.

Sammanfattningsvis ligger företagets filosofi, värderingar och mission till grund för m&m Ekonomis riktlinjer samt principer, och båda attributen påverkar företagets identitet mycket starkt. På grund av att kunderna enbart uppfattar de handlingar, beteenden och kommunikationssätt samtliga på företaget vidhåller, som är ett resultat av dessa attribut, påverkar dem indirekt företagsimagen mycket starkt.

5.3.2 Dåtid och framtid

Samtliga respondenter, såväl kunder som företagsrespondenter, har noterat m&m Ekonomis tillväxt men den har inte påverkat deras syn på företaget. Företagets samlade beteenden, traditioner och arv uppfattas lika som vid starten, vilket gör att företagets historiska påverkan ligger djupt inrotad i såväl identiteten som imagen. Företaget filosofi, värderingar och mission går att identifieras i grundarnas vision om framtiden då de tydligt poängterar att företagets tillväxt aldrig får ske på bekostnad av den personliga servicen mot kunden. Denna vision om framtida tillväxt har förmedlats och uppfattats både internt och externt och därmed påverkat såväl företagsidentiteten som företagsimagen. Grundarnas vision om att ligga i framkant i den tekniska utvecklingen har däremot inte uppfattats av varken kunder eller anställda och har därför svag påverkan på såväl företagsidentiteten som företagsimagen.

5.4 Beteende

Angående beteendets påverkan på företagsidentiteten och företagsimagen har olika variabler i beteendet haft varierande effekt. I företagets filosofi, värdering och mission framkommer att företaget värderar hög och bred kompetens. För att upprätthålla denna värdering har m&m Ekonomi ett krav på att alla anställda kontinuerligt skall vidareutbilda sig. Vidare matchas kunder och handläggare efter hur ägarna bedömer att de skulle passa personlighetsmässigt och inte efter handläggarnas specialistområden. Detta innebär att handläggarna ständigt tvingas bredda sitt kompetensområde. Beteendet skapar goda förutsättningar för att kunden och handläggaren får en bra och personlig relation, vilket matchar företagets filosofi, värdering och mission om det personliga bemötandet. Vi har identifierat att kunderna uppfattat och uppskattar att m&m Ekonomi upprätthåller hög kompetensnivå samt en personlig kontakt, vilket för kunden likställs med att företaget är mycket serviceanpassade och har högkvalitativa tjänster. Författarna kan fastställa att kvalitén, kompetensen samt företagets personliga bemötande sitter djupt inpräglat i företagsidentiteten, och uttrycker sig i företagets beteenden. Även om kunderna inte känner till företagets utbildningspolicy eller matchningsprocess, har dess underliggande filosofi, värderingar och mission format företagets beteenden vilka uttryckts till kund och format företagsimagen starkt.

Majoriteten av kundrespondenterna efterfrågar mer rådgivning och feedback från sin handläggare. Detta påverkar sannolikt kundernas bild av företaget negativt. Företagsrespondenterna svarar till följd av en direkt fråga att de har som målsättning

att skapa mervärde för kunden genom rådgivning och tips. Detta beteende nämns dock inte i något annat sammanhang av företagsrespondenterna och bedöms därför ha mycket svag påverkan på företagsidentiteten. Här finns indikationer att företagets uttryck angående erbjudandet är något svagt vilket resulterat i att ett gap uppstått mellan vad företaget uttryckt och vad kunderna uppfattat. Detta eftersom det finns indikationer på att kunderna har förväntningar på erbjudandet som företaget inte är medvetna om. Företaget har i detta område möjlighet till förbättring, och för att i framtida arbete skapa ytterligare mervärde för kunden bör de se över kundernas önskemål.

De beteenden som ägarna uppmuntrar är för kunderna inte tolkbara uttryck varför detta attribut inte har någon direkt påverkan på företagsimagen. Ägarnas uppmuntrade beteenden är, naturligtvis, starkt relaterade till företagets filosofi, värderingar och mission eftersom de är grundarna till dessa. Vad gäller personalens beteende menar samtliga handläggare att de anpassar erbjudandet och språket efter den enskilde kundens behov. Detta speglas i kundernas uppfattning av företaget då majoriteten av kunderna yttrar att deras enskilda handläggare är flexibel och möter kundens behov. Att språket är anpassat efter kundens behov bekräftas då samtliga kundrespondenter, trots varierande förkunskaper i bokföring, beskriver språket som lättförståeligt. Företagets anpassningsbarhet gällande språk och tjänsteutbud, samstämmer därför i företagsidentiteten och företagsimagen väl samt påverkar dessa mycket starkt. Fortsättningsvis finns starka indikationer att m&m Ekonomis kunder starkt associerar företaget med deras enskilda handläggare eftersom kommunikationen med handläggaren utgör kundens främsta kontaktyta med företaget.

Sammanfattningsvis är både image och identitet mycket starkt präglad av företagets beteenden. Företagskulturen formar de samlade beteenden företaget uttrycker vilket därför utgör ett av de attribut som har störst påverkan på företagsimagen.

5.5 Organisationsstruktur

Samtliga kundrespondenter har olika uppfattning vad gäller organisationsstrukturen, vilket indikerar att ett enat uttryck inte förmedlats. Trots tvetydighet i de anställdas svar angående organisationsstrukturen tolkas deras uttalanden som att de upplever organisationen relativt platt. Företagsrespondenterna har en gemensam positiv uppfattning angående de interna relationerna, vilket tycks påverka företagsidentiteten starkt. Den platta organisationsstrukturen tycks inte påverka kundernas uppfattning av företaget och har därför svag påverkan på företagsimagen.

5.6 Industrins identitet eller differentieringsstrategi?

Redovisningsbranschen beskrivs av samtliga respondenter som trist, grå, standardiserad, lagstyrd och byråkratisk. Då branschidentiteten i sig är mycket stark, är det ofrånkomligt att m&m Ekonomis identitet och image präglas av denna. Branschidentitetens trista och grå variabler speglas dock inte i m&m Ekonomis

identitet eller image. Detta antagande baseras på att både företagsrespondenterna och kundrespondenterna beskriver m&m Ekonomi som en färgklick bland redovisningsbyråer med modernare karaktär än andra. Detta leder oss in på företagets differentieringsstrategi.

Samtliga företagsrespondenter argumenterar för att m&m Ekonomi utmärker sig från dess konkurrenter med företagets modernare, gladare samt trevligare karaktär. De uttrycker att m&m Ekonomis differentierar sig genom sin kvinnlighet, grafiska framtoning samt att deras främsta styrkor är att samtliga på företaget besitter mycket hög samt bred kompetens och håller en hög servicenivå. Dessa variabler nämns genomgående och i samtliga intervjuer med företagsrespondenterna vilket innebär att egenskaperna har mycket stark påverkan på företagsidentiteten.

Vi ställer oss dock kritiska till huruvida kvinnligheten, dess grafiska framtoning samt breda kompetens och servicenivå differentierar m&m Ekonomi från dess konkurrenter. Kvinnligheten är sannolikt en egenskap vilken kunderna anser är irrelevant i valet av redovisningsbyrå. Den grafiska profilen har som nämnts tidigare först stor effekt på företagsidentiteten då den förmedlar deras inre åtaganden och skall endast fungera som ett hjälpmedel att projicera företagets identitet. Den breda kompetensen och serviceandan anser vi är redan vedertagna kvalitéer i branschen där tjänsteutbudet innefattar stort ansvar och hög tillförlitlighet, och differentierar därför inte m&m Ekonomi på marknaden.

Vad gäller kundernas uppfattning om m&m Ekonomis unicitet, menar samtliga kundrespondenter att företaget inte besitter några speciella egenskaper som särskiljer dem från deras konkurrenter. Samtidigt poängterar kundrespondenterna att m&m Ekonomi är mer moderna och utgör en färgklick i den gråa skaran redovisningsbyråer. Detta påstående är motsägelsefullt i relation till deras tidigare resonemang. Författarna vill därför argumentera för att indikationer finns att kunderna uppfattar viss unicitet i företaget och att dessa drag har påverkat imagen. En anledning till varför m&m Ekonomi inte uppfattas särskiljande från andra konkurrenter kan grunda sig i att företaget inte själva uttrönat vad som egentligen är unikt i företaget. Detta i sin tur har resulterat i en utebliven förmedling av ett reducerat budskap av företagets identitet. Kunderna vet helt enkelt inte innehållet i företagets erbjudande, förutom det som förutsätts av branschen.

5.7 Positioneringsstrategi

Samtliga företagsrepresentanter menar att företaget i dagsläget håller mycket hög kvalitet på tjänsterna samt att priset är lågt i relation till kvalitén. Priset har ingen märkvärdig effekt på identiteten, kvalitén präglas dock starkt i företagsidentiteten då denna egenskap dyker upp i ett flertal sammanhang. Kunderna uppfattar att kvalitén är mycket hög och att tjänsterna är prisvärda. Författarna menar att kvalitén präglar företagsimagen till större grad än priset.

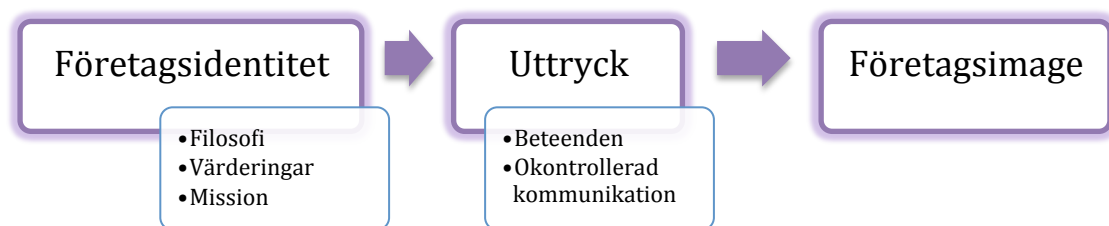
6. Slutsats

Författarna har utifrån studiens teoretiska ramverk identifierat och inventerat fallföretaget m&m Ekonomis företagsidentitet och företagsimage. Det kan fastslås att olika attribut har påverkat identiteten och imagen till varierande grad samt att det attribut vilket har störst påverkan på identiteten inte är detsamma som de attribut vilka präglat imagen.

Framstående egenskaper i m&m Ekonomis företagsidentitet är företagets höga servicenivå vilket uttrycker sig i deras positiva kundbemötande, personliga engagemang, tillgänglighet samt anpassningsbarhet. Författarna har även identifierat att företagets breda kompetens och höga kvalitet karakteriserar företagets identitet. De egenskaper som skildrar företagsimagen mest är samstämmade med identiteten, dock har vi identifierat att effektivitet, professionalitet och prestigelöshet är ytterligare egenskaper som uppfattas och utmärker kundernas syn på företaget.

I studiens teoretiska ramverk framkommer att företagets kultur utgör hjärtat av organisationen. Författarna kan i likhet med detta resonemang konstatera att grundarnas framtagna filosofi, värderingar och mission utgör denna roll i m&m Ekonomis identitet. Detta attribut utgör den grund varifrån flera av företagets övriga attribut är utformade. Författarna har identifierat att företagets principer och riktlinjer är utformade som ett verktyg för att implementera filosofin, värderingarna och missionen i önskvärda beteenden och kommunikationssätt hos de anställda. Attributet utgör även grunden för hur m&m ekonomis kommunikation, organisationsstruktur, differentierings- och positioneringsstrategi är utformad.

Som ett resultat av att m&m Ekonomi är ett tjänsteproducerande företag, utgör handläggarnas uttryck den största delen av m&m Ekonomis förmedlande av deras företagsidentitet. På grund av att de bakomliggande faktorerna vilka formar företagets uttryck inte är synbara för kunderna blir den okontrollerade kommunikationen och beteenden de attribut vilka uttrycker företagsimagen allra mest. Nedan illustreras (se figur 4.) sambandet mellan m&m Ekonomis identifierade identitets påverkan på företagets image.



Figur 4. Utmärkande attribut i m&m Ekonomis företagsidentitet samt dess relation till företagsimagen.

För att m&m Ekonomi skall kunna utnyttja de konkurrensfördelar som kommer med en väletablerad företagsidentitet, bör företaget utvärdera vilka egenskaper som faktiskt utmärker dem från mängden och därefter modifiera sitt uttryck. Författarna har uttrönat att företaget samt kunderna har en likartad helhetsbild av m&m Ekonomis identitet men att kundernas uppfattning av denna varit baserad på diffusa uttryck. Något större gap mellan den förmedlade identiteten och den uppfattade imagen förekommer inte med undantag för telefonsjälsten Responda som uppfattats opersonlig, samt kundernas efterfrågan på rådgivning. Det är positivt att bilden samstämmer, dock menar vi att de egenskaper m&m Ekonomi idag uttrycker av identiteten är mycket generella och redan vedertagna i branschen. Detta kan vara en anledning till varför kunderna inte uppfattat vilka egenskaper som är utmärkande för just m&m Ekonomi. Vi har identifierat att företagens design inte projicerar företagets särpräglade styrkor. Detta bevisar att företaget uttryckta budskap idag är diffust och att m&m Ekonomi inte på klart och enhetligt sätt förmedlar vad företaget är, vad de gör, samt hur de gör det. Den diffusa uppfattningen kan även vara ett resultat av företagets sparsamma användning av den kontrollerade kommunikationen då de hittills har förlitat sig på indirekt kommunikation i form av rekommendationer.

I dagsläget är stora delar av m&m Ekonomis företagsidentitet, samt uppfattandet av denna, präglad av styrkor som är otroligt viktiga. För att företaget skall bli mer konkurrenskraftiga, bör företaget dock välja ut deras yttersta och mest differentierade styrkor av identiteten i enlighet med vad kunderna värdesätter högst. Därefter bör m&m Ekonomi forma ett reducerat och unikt uttryck som de förmedlar på ett tydligt, enhetligt och kraftfullt sätt.

7. Framtida forskning

Vi är medvetna om att denna uppsats endast utgör det första steget i m&m Ekonomis framtida identitetsarbete. För att säkerställa materialet och framförallt företagsimagen bör vidare kartläggning göras. De 5 kundintervjuerna utgör ett litet underlag för generaliserbarhet och studien bör kompletteras med ett större urval kunder varpå ett förslag till vidare forskning är att insamla ett kvantitativt och större material för att komplettera detta. Detta för att statistiskt kunna pröva studiens empiriska fynd samt generera ett mer tillförlitligt resultat. Ett förslag är även att lägga ytterligare fokus på vad som är unikt med m&m Ekonomi. Detta för att förbättra möjligheten att hitta och lyfta fram de yttersta styrkor företaget besitter, vilka kan differentiera dem från konkurrenter.

Vidare är ett förslag till framtida forskning att fördjupa sig i något av uppsatsens empiriska fynd. Då studien visat att den enskilde handläggarens beteende och kommunikationssätt utgör en betydelsefull del i hur m&m Ekonomis företagsimage, är ett förslag att utreda hur små tjänsteföretag bör hantera de anställdas handlingar så att företagsimagen uppfattas på ett, enligt ägarna, fördelaktigt sätt. Då studien visat att företagets kultur utgör den viktigaste beståndsdel i m&m Ekonomis företagsidentitet ställer sig författarna kritiska till utformandet av Melewars (2003) identitetstaxonomi. Ytterligare förslag på framtida forskning är därför att komplettera vår studie med andra studier för att se om denna upptäckt kan fastställas i andra organisationer, och beroende på detta, utforma en modell som visar kausala samband mellan de olika attributen.

8. Referenser

8.1 Tryckta källor

Abratt, R., 1989. A New Approach to the Corporate Image Management Process. *J. Mark. Manag.* 5, 63–76.

Balmer, J.M., 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *Eur. J. Mark.* 35, 248–291.

Balmer, J.M., Greyser, S.A., 2006. Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *Eur. J. Mark.* 40, 730–741.

Balmer, J.M.T., Soenen, G.B., 1999. The Acid Test of Corporate Identity ManagementTM. *J. Mark. Manag.* 15, 69–92.

Bernstein, D., 1984. *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Taylor & Francis.

Birkigt, K., Stadler, M.M., Funck, H.J., 1998. *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Verl. Moderne Industrie, Landsberg/Lech.

Bryman, A., Bell, E., 2007. *Business research methods*. Oxford University Press, Oxford.

Denscombe, M., 2000. *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.

Drogendijk, R., 2009. *Writing a Thesis at the Bachelor or Master Level*.

Gray, E.R., Balmer, J.M., 1998. Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Plann.* 31, 695–702.

Gustavsson, B., 2003. *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur, Lund.

Hatch, M.J., Schultz, M., 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *Eur. J. Mark.* 31, 356.

Holme, I.M., Solvang, B.K., Nilsson, B., 1997. *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Hong-Wei He, Balmer, J.M.T., 2007. Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *Eur. J. Mark.* 41, 765–785.

Håkansson, B., 2004. Det missförstådda varumärket : myt och sanning om “företagets främsta tillgång”. Liljedahl & Co, Helsingborg.

Kotler, P., 2009. A framework for marketing management. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Markwick, N., Fill, C., 1997. Towards a framework for managing corporate identity. *Eur. J. Mark.* 31, 396.

Melewar, T.C., 2003. Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *J. Mark. Commun.* 9, 195–220.

Melewar, T.C., Jenkins, E., 2002. Defining the corporate identity construct. *Corp. Reput. Rev.* 5, 76–90.

Melewar, T.C., Saunders, J., 2000. Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *Eur. J. Mark.* 34, 538–550.

Olins, W., 1978. The corporate personality : an inquiry into the nature of corporate identity. Design council, London.

Otubanjo, B.O., Melewar, T.C., 2007. Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach. *Corp. Commun. Int. J.* 12, 414–432.

Otubanjo, O., Amujo, O.C., 2012. A holistic corporate identity communications process. *Mark. Rev.* 12, 403–417.

Personallhandbok, 2012.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2009. Research methods for business students. 5th ed. Financial Times Prentice Hall, Harlow.

Stuart, H., 1999. Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corp. Commun. Int. J.* 4, 200–207.

Van Riel, C.B.M., 1997. Research in Corporate Communication: An Overview of an Emerging Field. *Manag. Commun. Q.* 11, 288–309.

Van Riel, C.B.M., Balmer, J.M.T., 1997. Corporate identity: The concept, its measurement and management. *Eur. J. Mark.* 31, 340.

8.2 Internetkällor

mmekonomiab, n.d. Välkommen till m&m Ekonomi AB - din redovisningsbyrå i Stockholm [WWW Document]. mmekonomi. URL

<http://www.mmekonomi.eu/foretaget.html> (Hämtad 2013-04-15)

8.3 Muntliga källor

Anställd 1, (2013-05-25)

Anställd 2, (2013-05-25)

Anställd 3, (2013-05-25)

Bohlin, J., VD Ica supermarket Åsen Ljusdal, Pilotintervju, (2013-05-20)

Kund A, Identitetskonsult, (2013-05-23)

Kund B, IT-system Konsult, (2013-05-24)

Kund C, Cykeltillverkare, (2013-05-24)

Kund D, Näringslivskonsult, (2013-05-24)

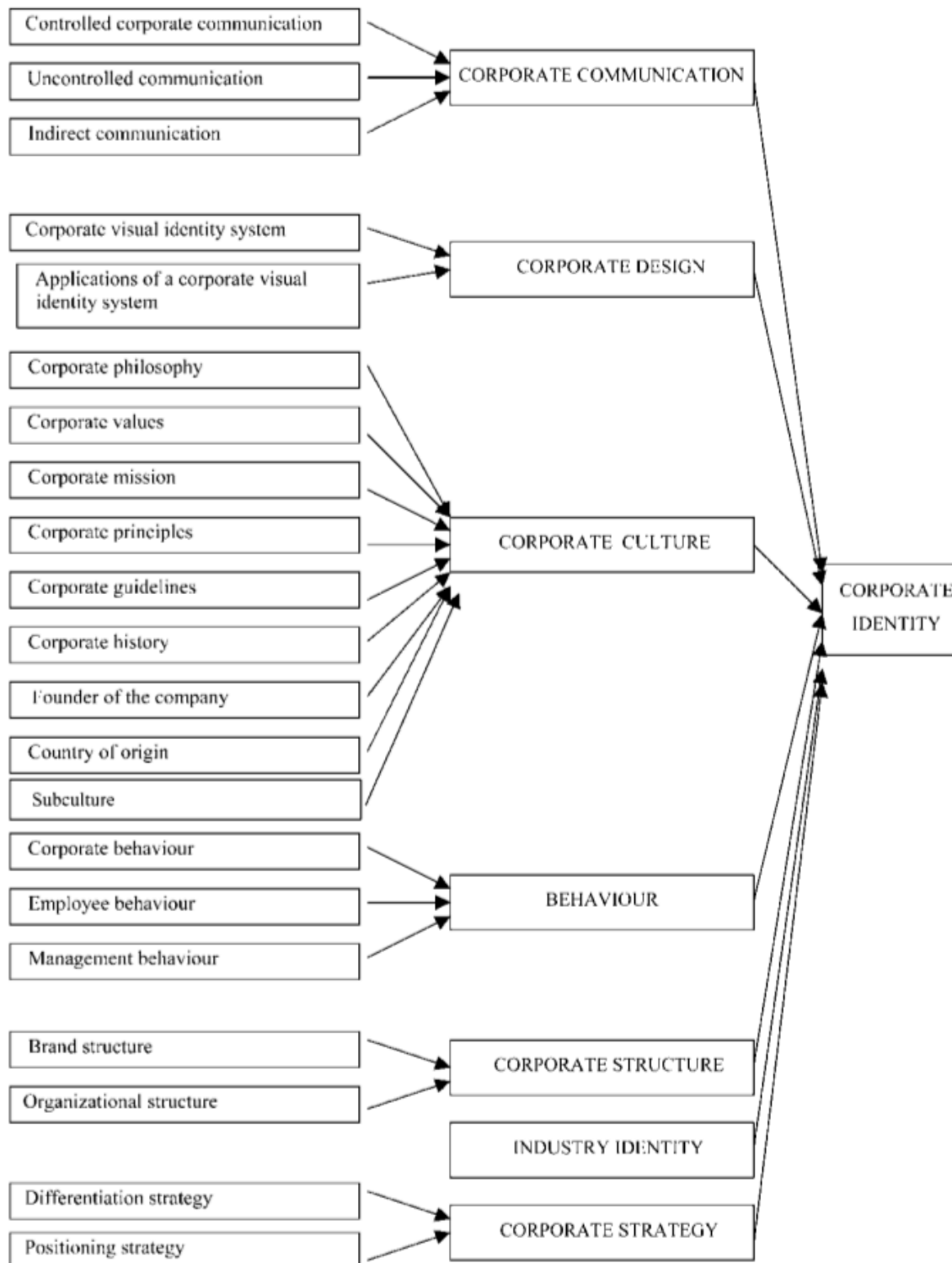
Kund E, Försäkringsförmedlare, (2013-05-25)

Larsson, M., Ägare 2, (2013-05-25)

Skjärstad, S., Kund Ica supermarket Åsen Ljusdal, Pilotintervju, (2013-05-20)

Wisén, M., Ägare 1, (2013-05-25)

Bilaga 1. Melewars (2003) "The Proposed Corporate Identity Taxonomy"



Bilaga 2. Intervjuguide m&m Ekonomi

BEGREPP	DEFINITION	INTERVJUFRÅGOR
KOMMUNIKATION		
Kontrollerad kommunikation	Innefattar exempelvis företags klädpolicy, marknadskommunikation, kundpolicy och publika relation.	Har ni någon marknadsförings plan? Genom vilka kanaler kommunicerar ni? Hur får kunderna vetskap om er?
Okontrollerad kommunikation	Personalbemötande	Hur bemöter ni era kunder? Hur fungerar kontakten med din kunder? Hur kontinuerlig kontakt har ni? Har du någon speciell typ av kunder??
Indirekt kommunikation	Uttalanden av externa aktörer	Hur kom du i kontakt med företaget?
DESIGN		
Företagets visuella identitet	De yttre gestaltningarna i form av exempelvis symboler, logga, slogan, namnval och typografi.	Hur uppfattar du er grafiska framställning? Vad tycker du att er grafiska framställning symboliserar?
Användandet av visuell identitet	Den visuella designens uttryck i exempelvis marknadsföring, kontorslokaler, tryckt material, geografisk placering och klädpolicy.	Hur kontinuerligt känner du att den grafiska profilen används i olika kommunikationskanaler?
KULTUR		
Filosofi	Företagets samlade prioriteringar, värderingar, antaganden. Hjärtat för företaget	Vad står m&m för? Hur uppfattar du m&m?
Värderingar	Företagets moraliska principer, beteende visioner och missioner.	Vad värderar m&m högt?
Mission	Företagets anledning till dess existens. Tar exempelvis uttryck i en affärsidé	Vad i er verksamhet utmärker företaget från andra redovisningsbyråer? Vad i er verksamhet är utmärkande med m&ms verksamhet i allmänhet?
Riktlinjer och Principer	Företagets filosofi/värderingar och mission uttryckta i regler och uppmanat beteende. Tar exempelvis form i policy, handbok etc.	Har ni några speciella riktlinjer och principer som måste följas? Vilken typ av beteende uppmuntras?
Historia	Tidigare beteenden, traditioner och arv.	Hur upplever du att m&m förändrats under din tid som anställd? Hur känner du att relationer har förändrats från början av en kundkontakt till nu?
Grundarna	Grundare och utformare av företagets kultur och vision	När du tänker på m&m, vad tänker du då? Vart tror du att företaget är på väg? Hur är Mia och Malin som chefer? Vilken typ av beteende uppmuntrar Mia och Malin?
BETEENDE		
Företags	Företagets samlade beteende i form av attityder. De beteenden som är	Hur ser din kontakt ut med dina kunder?

beteende	bestående över tid, kontinuerliga och särskiljande från andra aktörer	Med vilken attityd bemöter du kunder? Hur väl anpassar du språk och beteende efter kunden? Bemöter ni olika under på samma sätt?
Personalens beteende	Personalens anammande av kulturen i form av exempelvis traditioner, principer och symboler.	Hur gör m&m för att tillfredsställa dina behov och önskemål? Hur ser din kontakt ut med din handläggare?
Ägarnas beteende	Ägarnas styrande, implementerande av centrala beteenden samt vilket beteende de uppmuntrar	Hur ser du på m&ms ägare och grundare Mia och Malin?
STRUKTUR		
Organisatorisk struktur	Till vilken grad organisationen är centraliserad eller decentraliserad	Hur uppfattar ni relationerna inom organisationen? Hur skulle du beskriva er organisationsstruktur? Hur är företaget organiserat?
INDUSTRIELL IDENTITET		
Industriell identitet	Industrins karaktärsdrag.	Hur fungerar redovisningsbranschen?
STRATEGI		
Differentiering strategi	Särskiljande delar av verksamheten som gör företaget unikt.	Hur tycker du att m&m skiljer sig från andra redovisningsbyråer? Vad gör er unika? Vad är era främsta styrkor och svagheter?
Positionerings strategi	Positionering av företags önskade roll på en marknad.	Vilket pris och vilken kvalitet anser du att företaget besitter?

Bilaga 3. Intervjuguide kunder

BEGREPP	DEFINITION	INTERVJU
KOMMUNIKATION		
Kontrollerad kommunikation	Innefattar exempelvis företags klädpolicy, marknadskommunikation, kundpolicy och publika relation.	Hur kommunicerar företaget med dig? Genom vilka kanaler når de dig?
Okontrollerad kommunikation	Personalbemötande	Hur blir du bemött av m&m? Hur fungerar kontakten med din handläggare? Hur kontinuerlig kontakt har ni? Vem är din kontaktperson?
Indirekt kommunikation	Uttalanden av externa aktörer	Hur kom du i kontakt med företaget?
DESIGN		
Företagets visuella identitet	De yttre gestaltningarna i form av exempelvis symboler, logga, slogan, namnval och typografi.	Hur uppfattar du deras grafiska framställning?
Användandet av visuell identitet	Den visuella designens uttryck i exempelvis marknadsföring, kontorslokaler, tryckt material, geografisk placering och klädpolicy	Hur kontinuerligt känner du att den grafiska profilen används?
KULTUR		
Filosofi	Företagets samlade prioriteringar, värderingar, antaganden. Hjärtat för företaget.	Vad upplever ni att m&m står för? Hur uppfattar ni m&m?
Värderingar	Företagets moraliska principer, beteende visioner och missioner.	Vad upplever ni att m&m värderar högt? Vad uppfattar ni att m&m tycker är viktigt?
Mission	Företagets anledning till dess existens. Tar exempelvis uttryck i en affärsidé	Vad i deras verksamhet utmärker företaget från andra redovisningsbyråer? Vad tycker du är utmärkande med m&ms verksamhet?
Riktlinjer och Principer	Företagets filosofi/värderingar och mission uttryckta i regler och uppmanat beteende. Tar exempelvis form i policy, handbok etc.	Vilken typ av beteende tror du att företaget uppmuntrar hos sina anställda?
Historia	Tidigare beteenden, traditioner och arv.	Hur upplever du att m&m förändrats under din tid som kund?
Grundarna	Grundare och utformare av företagets kultur och vision	När du tänker på m&m, vad tänker du då? Vart tror du att företaget är påväg?
BETEENDE		
Företags beteende	Företagets samlade beteende i form av attityder. De beteenden som är bestående över tid, kontinuerliga och särskiljande från andra aktörer.	Hur ser din kontakt ut med din handläggare? Med vilken attityd blir du bemött? Hur väl förstår du vad de hjälper dig med?

Personalens beteende	Personalens anammande av kulturen i form av exempelvis traditioner, principer och symboler.	Hur gör m&m för att tillfredsställa dina behov och önskemål? Hur ser din kontakt ut med din handläggare?
Ägarnas beteende	Ägarnas styrande, implementering av centrala beteenden samt vilket beteende de uppmuntrar	Hur ser du på m&ms ägare och grundare Mia och Malin?
STRUKTUR		
Organisatorisk struktur	Till vilken grad organisationen är centraliserad eller decentraliserad	Hur uppfattar ni relationerna inom organisationen?
INDUSTRIELL IDENTITET		
Industriell identitet	Industrins karaktärsdrag.	Vad förväntar du dig av en redovisningsbyrå?
STRATEGI		
Differentiering strategi	Särskiljande delar av verksamheten som gör företaget unikt.	Vad gör företaget för dig? Vilka tjänster och fördelar kan de erbjuda dig? Vad är unikt med m&m? Vad är deras största styrkor och svagheter?
Positionerings strategi	Positionering av företagets önskade roll på en marknad.	Vilket pris och vilken kvalitet anser du att företaget besitter