
Kandidatexamen i företagsekonomi
Textilhögskolan
2013-05-30

VT2013.1.05

Uppfattat eller inte?

Marie Eklund och Rebecca Wrandemark

– En studie om omprofileringsproblematik vid uppfattningsgap

Svensk titel: Uppfattat eller inte? – En studie om omprofileringsproblematik vid uppfattningsgap

Engelsk titel: Understood or not? - A study on rebranding problematics and perception gaps

Utgivningsår: 2013

Författare: Marie Eklund och Rebecca Wramdemark

Handledare: Daniel Hjelmgren

Abstract

In a marketplace with an increasingly competitive situation, it is no longer enough for companies to compete with only an updated catalog or severe price pressure. The increased importance of communicating value to the customer has led to that brand building activities have gained importance in recent years. A method for the company to strengthen its brand is to apply a rebranding strategy, with the purpose to change the image and signals to customers and other stakeholders that the company now has changed.

One of the difficulties in creating the desired image is the complexity of the communication to the client; it is the customer's overall experience of the brand that creates the customer perception. It is therefore essential that all messages that the brand conveys are consistent. To do this, previous research has shown that *integrated marketing communications* (IMC) can be used as a strategy, which means all communications, both external and internal, mediate the same thing. It is of great importance that the strategy is also implicated in the interaction between management and staff. Many researchers in the field announce the significance that store employees have taken in the new values of the brand, through *internal marketing activities*. This is because the *interaction* forms an interface between the company and the customer. The risk that the perceptions about what the brand stands for differ between management, staff and customers can lead to gaps arising between these parties, thus reducing the effect of the rebranding. The purpose of our report was to study rebranding difficulties by exploring these gaps and how they affect the rebranding effects. In order to answer our purpose, we have studied two case companies; *Hemtex* and *Rut&Circle*, which both have applied a rebranding strategy.

The results from our study highlight the importance that the perceptions from the management, the staff and the customers coincide, from this it can be concluded that the problem is strongly associated with the factors internal marketing, marketing communication and interaction. Deficiencies in these areas will lead to creation of gaps which pulls down the effect of the rebranding. It is additionally important that the rebranding is based on visual updates, but also that it actually reflects a real change in the organization. Only if these maintain a balance the change will reach out to the customer. The study also shows that it is essential that the brand image is clear and consistent. This applies to staff behavior, store design, product range and marketing communications. Another conclusion revealed is that a company that conducts the rebranding to distance themselves from negative associations must take total distance from these previous values in everything they do. It is hard for a company to get a new image if the change to the old is not sufficiently marked. This thesis is written in Swedish.

Keywords: Rebranding, brand image, brand identity, internal marketing, integrated marketing communications, interaction, perception.

Sammanfattning

På en marknad där fler och fler aktörer slåss om konsumenternas uppmärksamhet räcker det inte längre att konkurrera genom ett uppdaterat sortiment och aggressiv prissättning. Den ökade vikten av att förmedla mervärden till kunden har bidragit till att varumärkesbyggande fått ökad betydelse under de senaste åren. Ett varumärke är en tillgång som sänder ut företagets värderingar till kunden som förhoppningsvis tilltalas av den image varumärket förmedlar. En metod för företaget att stärka sitt varumärke är att genomföra en *omprofilering*, vilket innebär att företaget tillämpar en strategi där de vill ändra sin image och signalera till kunder och andra intressenter att företaget förändrats.

Trots att omprofileringens syfte är att ändra kundens uppfattning om varumärket till det bättre innebär en omprofilering svårigheter och det är vanligt att företag som tillämpar strategin misslyckas. En av svårigheterna i att skapa önskad image är komplexiteten i kommunikationen till kunden, det är kundens samlade erfarenheter från varumärket som skapar kundens uppfattning. Det är därför väsentligt att alla budskap och den kontakt kunden får med varumärket är enhetlig. För att lyckas med detta har tidigare forskning visat att *integrerad marknadskommunikation (IMC)* kan användas som strategi, vilket innebär att all kommunikation, såväl extern som intern förmedlar samma sak. Det är av stor betydelse att strategin även impliceras i interaktionen mellan ledning och personal. Många forskare inom området pekar på vikten av att butikspersonalen, genom *intern marknadsföring*, tagit del av de nya värden varumärket står för. Detta eftersom de genom *interaktion* utgör en kontaktpunkt mellan företaget och kunden.

Risken att uppfattningarna kring vad varumärket står för skiljer sig åt mellan ledning, personal och kund kan bidra till att gap uppstår mellan dessa parter vilket minskar effekten av omprofileringen. Syftet med vår rapport har varit att studera omprofileringsproblematiken genom att utforska de uppfattningsgap som kan uppstå och hur de påverkar omprofileringen. För att kunna besvara frågeställningen och syftet har vi studerat två fallföretag; *Hemtex* och *Rut&Circle*, som båda genomfört en omprofilering. På dessa företag undersöktes ledningens respektive personalens uppfattningar genom semistrukturerade intervjuer och resultaten jämfördes senare med kundernas uppfattning som vi fått fram genom att genomföra fokusgruppsintervjuer.

De resultat vår studie visat belyser vikten av att ledningens, personalens och kundernas uppfattning sammanfaller, av detta kan slutsatsen dras att problematiken är starkt förknippad med faktorerna intern marknadsföring, marknadskommunikation och interaktion. Brister inom dessa områden kommer leda till att gap skapas vilket drar ner effekten av omprofileringen i den mening att önskad image inte skapas hos kunderna. Det är också viktigt att omprofileringen bygger på visuella uppdateringar men också att dessa faktiskt speglar en verklig förändring i organisationen, endast om det finns en balans mellan dessa kommer omprofileringen nå ut till kunden. Studien visar dessutom att det är essentiellt att det varumärket förmedlar känns tydligt och enhetligt, detta gäller såväl personalens beteende, butiksutformningen, sortimentet och marknadskommunikationen.

En annan slutsats studien visat på är att ett företag som genomför omprofileringen i syfte att ta avstånd från negativa förknippelser måste bryta mot tidigare associationer i allt man gör. Det är svårt att ändra sin image om förändringen mot det gamla inte är tillräckligt markant.

Nyckelord: Omprofilering, varumärkesimage, varumärkesidentitet, intern marknadsföring, integrerad marknadskommunikation, interaktion, uppfattning.

Förord

I och med detta förord vill vi tacka de som gjort denna rapport möjlig.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Daniel Hjelmgren som varit till stor hjälp och stöd för oss genom hela processen. Fortsättningsvis vill vi rikta våra varmaste tack till Anna Westberg, marknadschef på Rut&Circle, Lena Nyberg, HR-chef på Hemtex, samt butikspersonalen på respektive företag som ställt upp i studien. Vi vill även tacka de studenter på Textilhögskolan som deltog i våra fokusgrupper. Utan er hade den här rapporten aldrig kunnat genomföras.

Vi tycker att det har varit otroligt lärorikt och spännande att genomföra denna rapport och hoppas att även du som läsare finner kunskap och nöje genom den.

Trevlig läsning!

Marie Eklund och Rebecca Wramdemark

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
1.1	Problemdiskussion.....	7
1.2	Frågeställning.....	7
1.3	Syfte.....	8
2	Teoretisk referensram.....	9
2.1	Omprofilering och dess problematik.....	9
2.2	Identitet och image.....	10
2.3	Marknadskommunikation och IMC.....	12
2.4	Intern marknadsföring.....	14
2.5	Analysmodell för identifiering av gap.....	15
3	Metod.....	17
3.1	Ansats.....	17
3.2	Datainsamling.....	17
3.2.1	Intervjuer.....	17
3.2.2	Fokusgruppsmöten.....	18
3.3	Metodreflektion.....	18
4	Empiri.....	20
4.1	Rut&Circle.....	20
4.1.1	Ledningens uppfattning.....	20
4.1.2	Personalens uppfattning.....	22
4.1.3	Kundens uppfattning.....	23
4.2	Hemtex.....	25
4.2.1	Ledningens uppfattning.....	25
4.2.2	Personalens uppfattning.....	27
4.2.3	Kundens uppfattning.....	29
5	Diskussion.....	32
5.1	Identifierade gap för Rut&Circle.....	32
5.2	Identifierade gap för Hemtex.....	33
5.3	Analys av omprofileringsproblematiken.....	34
6	Slutsatser.....	37
7	Avslutande diskussion.....	39
7.1	Reflektion över studien.....	39
7.2	Förslag till vidare forskning.....	39
7.3	Rekommendationer till företag.....	40
8	Källförteckning.....	41
9	Bilagor.....	43

1 Inledning

I inledningen presenterar vi en bakgrundsbeskrivning som leder till vår problemdiskussion, syfte och frågeställning.

Många företag har länge präglats av en lågkostnadsstrategi där en av de största konkurrenskrafterna varit att leverera den billigaste varan. Möjligheten att producera billigt utomlands har under den senaste tiden ökat och bidragit till att det idag finns flera lågprisaktörer på marknaden. Den hårdare konkurrenssituationen har bidragit till att kunden allt mer sätts i fokus genom ett ökat antal erbjudanden och möjligheter. Detta har lett till att utbud och efterfrågan mer och mer styrs från ett konsumentbaserat perspektiv. På en marknad som under de senaste åren fått allt fler aktörer räcker det inte längre att konkurrera genom aggressiv prissättning och ett ständigt uppdaterat produktsortiment (Bruce & Daly 2006). Den välkända 4P-modellen - pris, produkt, plats och promotion - blir därmed bristfällig som verktyg för att vinna den hårda kampen om kundens uppmärksamhet.

Betydelsen av att förmedla mervärden har bidragit till att varumärkesbyggande och arbetet med att skapa en företagsidentitet fått ökad betydelse under de senaste åren. Ett *varumärke* definieras som en enhet av funktioner och erfarenheter kopplade till ett företag, som erbjuder ett löfte om värde till kunden (Kim 2012). Företagets varumärke är mer än bara ett namn - det förmedlar företagets värderingar och bidrar till vilken uppfattning kunden får av företagets "personlighet" (Daly & Moloney 2004). Varumärket blir därför en viktig tillgång för alla företag och marknadsförare strävar ständigt efter att öka värdet på denna tillgång (Martin, Stewart & Matta 2005).

Eftersom kundens behov ständigt förändras är det nödvändigt för företaget att följa med i denna förändring (Luck & Moffatt 2009). Att ett företag gör en *omprofilering* innebär att de tillämpar en strategi där de vill ändra sin image och signalera till kunder och andra intressenter att företaget förändrats. Omprofileringen kan göras på olika nivåer i organisationen; det kan röra sig om att förändra det fysiska produkterbjudandet och sortimentet, byta logga och visuell design eller innebära en total makeover med nytt namn och en ny positionering på marknaden (Merrilees & Miller 2008).

I forskning och vetenskaplig litteratur listas många bakomliggande motiv och orsaker att genomföra en omprofilering. En anledning som ofta nämns är att företaget blivit uppköpt eller att ägarstrukturen ändrats. Andra motiv bygger på att ändra kundens uppfattning om märket. Exempel på dessa typ av motiv är att företagets identitet känns omodern, företagets namn känns daterat, eller att varumärket på något sätt svärtats ner och kunden har fått negativa associationer till varumärket. Det kan även röra sig om företagsstrategiska motiv, som att företaget vill verka på en ny marknad, nå ett nytt segment, eller bli mer enhetligt i kundens ögon (Muzellec & Lambkin 2006). Övrig forskning visar även att företag genom en omprofilering ges möjligheten att kunna leverera ett överlägset kunderbjudande (Pollack 1994), arbeta med kundens upplevda värde i butiken (Carpenter, Moore & Fairhurst 2005), tillfredsställa kundens behov (Kim 2012) och arbeta med hur uppfattningen om varumärket skapas i kundens medvetande (Kay 2006). Trots att en lyckad omprofilering för med sig många fördelar innebär strategin flera svårigheter och är riskfylld. Många företag som väljer att genomföra en omprofilering misslyckas och de positiva effekter man hoppats uppnå uteblir (Stuart & Muzellec 2004).

1.1 Problemdiskussion

Trots att omprofileringens syfte i de flesta fall är att påverka kunden att skapa nya associationer till varumärket innebär detta att varumärkeskapitalet kan påverkas negativt, då kännedomen om varumärket ofta minskar vid omprofilering och namnbyte. För att undvika förvirring och förmedla förändringen till kunden krävs det i de flesta fall att företaget lägger extra resurser på sin marknadskommunikation. Att arbeta med varumärkesbyggande och att skapa en företagsidentitet handlar mycket om att omvandla sina värden och löften till ett koncept och sälja in detta till kunden. Vikten av detta arbete känns extra relevant vid en förändring i företaget (Merrilees & Miller 2008). En av de största utmaningarna vid en omprofilering är alltså att övertyga kunden om förändringen och att de nya värden som företaget har att erbjuda är tillräckligt tydliga och unika för att skapa differentiering (Merrilees & Miller 2008). Kotler, Armstrong, Wong och Saunders (2008) anser att företag ofta misslyckas med att integrera sina olika kommunikationsredskap vilket leder till att det ofta presenteras många olika budskap från exempelvis reklamer, logga och hemsida. Dessa typer av otydliga budskap medför att företagets identitet blir svårdefinierad för kunden. Vid en omprofilering kan därför gap skapas mellan kundens och ledningens uppfattningar om förändringen.

Att satsa på externa marknadsföringskampanjer som förmedlar det nya är dock inte tillräckligt för att säkerställa att omprofileringen blir lyckad. Merriles och Miller (2008) anser att en av de viktigaste faktorerna vid en omprofilering är att se till att även personalen står bakom förändringen. Om företagets anställda är av uppfattningen att förändringen känns omotiverad och att man genom omprofileringen överger ett starkt namn och viktiga kärnvärden försvårar det varumärkesbyggandet avsevärt då detta kan överföras till kunden (Merrilees & Miller 2008). Det är därför även viktigt att personalens uppfattning om vad omprofileringen innebär sammanfaller med ledningens, eftersom personalen är de som har närmast kontakt med kunderna.

Även Muzellec och Lambkin (2006) understryker vikten av att viljan att förändras måste genomsyra hela organisationen då kundens uppfattning om varumärket påverkas mycket av interaktionen med företagets anställda. För att lyckas med att förändra varumärket och skapa nya positiva associationer krävs det alltså att man dels arbetar med att motivera de anställda till att anse att förändringen är nödvändig och att även utbilda personalen i de värden företaget nu ska stå för och vilket beteende som stödjer dessa värden (Muzellec & Lambkin 2006).

Omprofilering kräver alltså marknadsföring på såväl intern som extern nivå för att nå önskvärda positiva effekter (Manto & Andriopoulos 2007). Forskningen tyder på att det finns en risk för att uppfattningarna kring vad varumärket står för efter en omprofilering kan skilja sig åt mellan ledning, personal och kund och att tre gap kan uppstå mellan dessa parter.

1.2 Frågeställning

Problemformuleringen mynnar ut i två olika frågor som undersöks i rapporten, en generell huvudfråga samt en underliggande delfråga som avgränsar frågeställningen till de identifierade gapen och hur de påverkar omprofileringsproblematiken.

Huvudfråga: Vilka problem kan uppstå i samband med en omprofilering?

Delfråga: Hur kan gap mellan ledningens, personalens och kundens uppfattningar kring varumärket påverka omprofileringen?

1.3 Syfte

Syftet med rapporten är att studera omprofileringsproblematik genom att kartlägga och analysera faktorer som påverkar omprofileringen och dess önskade effekt. Vid en omprofilering ligger stort fokus på hur ledningen vill att företaget ska uppfattas och huruvida detta når fram till kunden. Mellan ledning och kunder står personalen som genom interaktion med kunden kan påverka denna uppfattning. Ett av de största problemen att tackla vid en omprofilering är att nå ut med den nya tänkta identiteten och imagen till kunden. Forskningen tyder på att tre gap kan uppstå mellan ledningens, personalens och kundernas uppfattningar om företaget och förändringen. Därför såg vi ett behov av att studera dessa gap och hur de påverkar omprofileringen.

2 Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras tidigare forskning som berör de ämnen som är relevanta för vårt syfte och frågeställning. Först behandlas omprofilering i sin helhet samt de problem som kan uppstå i samband med en omprofilering. De nästkommande avsnitten tar upp viktiga ämnesområden som haft stor betydelse i den tidigare forskningen på området. Dessa områden är image och identitet, marknadskommunikation och IMC samt intern marknadsföring. Den teoretiska referensramen avslutas med en framtagen forskningsmodell som sammanfattar den identifierade omprofileringsproblematiken samt de gap som kommer att studeras.

2.1 Omprofilering och dess problematik

Ett varumärke definieras som ett immateriellt värde som signalerar löften och image till kunden. Genom varumärket har företaget möjlighet att visa sin personlighet och positionera sig gentemot sina konkurrenter. Att bygga ett varumärke handlar till stor del om att hela tiden sträva efter att nå önskad position i kundens medvetande. De verktyg man har i detta arbete är exempelvis företagsnamn, visuell estetik och uppträdande vid personliga möten med kunden (Daly & Moloney 2004). En metod för att stärka sitt varumärke är att genomföra en omprofilering. En omprofilering kännetecknas vanligtvis av att förändringar genomförs dels estetiskt; genom exempelvis nytt namn, ny logga, reformerad hemsida och uppdaterad butiksförställning, och dels strategiskt genom att företaget ändrar sin positionering (Muzellec & Lambkin 2006). Det huvudsakliga målet med att genomföra en omprofilering är att signalera ut på marknaden att något i organisationen har förändrats och därmed skapa nya associationer hos företagets intressenter. Intressenterna består av anställda, kunder, investerare, leverantörer, partners och det samhälle företaget är verksamt inom. Det är naturligtvis avgörande att intressenterna uppfattar att förändringen är till det bättre och om man lyckas med detta innebär omprofileringen en unik möjlighet till pånyttfödelse för varumärket och företagsnamnet (Stuart & Muzellec 2004).

Förändringen kan ske på olika nivåer. Daly och Moloney (2004) beskriver tre olika grader där den grad som innefattar minst förändring bygger på estetisk uppdatering av exempelvis en logga som blivit omodern eller ny design på hemsidan. Nästa grad innebär en nypositionering där marknadskommunikation och personliga möten genom kundservice används för att skapa en ny position i kundens medvetande. Den sista graden är att genomföra en total omprofilering som innefattar en stor förändring av företaget och som innebär att intressenternas bild av vad företaget tidigare stått för helt suddas ut och nya värden förknippas till märket. Stuart och Muzellec (2004) menar dock att även genomförandet av mindre förändringar, som att endast byta logga eller slogan kan inbegripas i begreppet omprofilering. De flesta forskare är dock överens om att om förändringar görs både på strategisk och visuell, estetisk nivå samtidigt som företaget byter namn innebär det revolutionär förändring för organisationen (Daly & Moloney 2004, Stuart & Muzellec 2004, Muzellec & Lambkin 2006). Stuart och Muzellec (2004) argumenterar för att omprofileringen endast bör genomföras om en verklig förändring faktiskt skett i organisationen. En orsak till att genomföra en omprofilering är att vinna önskad konkurrensposition och det kan man på lång sikt endast uppnå om man genomför faktiska förändringar i organisationen. Att bara arbeta med marknadskommunikation och estetiska uppdateringar är med andra ord inte tillräckligt om dessa inte speglar en verklig förändring (Stuart & Muzellec 2004).

En omprofilering är ett gyllene tillfälle för företaget att få en nystart och knyta positiva associationer till varumärket. Att byta namn är en chans att ta avstånd från det man varit och

erbjuder möjligheten att skapa en ny image (Kaikati & Kaikati 2003). Men trots flera positiva aspekter medför en omprofilering svårigheter. Många företag som testat strategin misslyckas och når inte önskad effekt. Stuart och Muzellec (2003) listar risker med omprofilering då det är kostsamt och tidskrävande samtidigt som positiva effekter inte går att garantera. Enligt dem kostar det inte bara att promota det nya märket utan även att överge det gamla. Detta eftersom varumärkeskapital, som uppkommer när ett företagsnamn är känt och kunden associerar värden till märket, räknas som en riktig tillgång som går förlorad vid ett namnbyte. Vidare tas kostnader i form av förlorade möjligheter upp då personalen måste fokusera en stor del av sin tid på omprofileringen. Trots dessa svårigheter finns det gott om orsaker som driver företag att genomföra en omprofilering. En vanlig anledning är att företaget blir uppköpt eller att ägarstrukturen ändras (Lomax & Mador 2006, Stuart & Muzellec 2004, Muzellec & Lambkin 2006). Det kan också handla om att någonting i företagets externa miljö ändrats, till exempel en hårdare konkurrenssituation eller att företaget vill röra sig mot ett annat marknadssegment (Muzellec och Lambkin 2006). En tredje anledning kan vara att man önskar ändra sin image, till följd av att varumärket känns omodernt, exempelvis på grund av ett föråldrat företagsnamn eller logga. Behovet av ny image kan också komma av att företaget vill distansera sig från gamla värden som uppfattas negativt av kunden, till exempel dåligt rykte gällande kundservice eller att negativ publicitet svärtat ner företagsnamnet (Stuart & Muzellec 2004).

Både Manto och Andriopoulos (2007) och Kaikati och Kaikati (2003) argumenterar för att arbetet med att kontinuerligt uppdatera sin image är nödvändigt för att märket ska kännas modernt och attraktivt i kundens ögon och hänga med i marknadens hårda konkurrens. I varumärkesbyggande bör därför ständig utveckling och förändring ses som en självklar del och på lång sikt kan omprofilering krävas för att hålla varumärket modernt. En motsättning till denna tanke tas upp av Stuart och Muzellec (2003) som menar att omprofilering strider mot principer för varumärkesbyggande, då konsistens och igenkänndom är två hörnstenar i det arbetet. Omprofileringen innebär att mycket resurser som tidigare lagts på att förmedla vad företaget stått för kan gå förlorade och vid ett namnbyte minskar naturligtvis kännedomen om vilka företaget är och vad de har att erbjuda betydligt. Problemet går att minimera med hjälp av marknadskommunikation och kampanjer (Muzellec & Lambkin 2006).

Merrilees och Miller (2008) och Manto och Andriopoulos (2007) är eniga om att det är viktigt att organisationen inte frångår hela sin kärna och att man bör sträva efter att bygga en bro mellan det gamla och det nya varumärket. Ett problem som kopplas till omprofilering är paradoxen i att behålla gammalt varumärkeskapital och positiva associationer samtidigt som man arbetar med att promota nya värden och framställa förändringen till det bättre. Merrilees och Miller (2008) menar att utmaningen ligger i att hålla kvar vid sitt arv och företagskultur och samtidigt lyckas skapa modern relevans. Det är även viktigt att omprofileringen är välmotiverad ur ett långsiktigt perspektiv. Ett kortsiktigt uppsving för företagets image kan på lång sikt visa sig vara skadligt för företagets rykte och bli negativt för varumärket. I värsta fall kan en misslyckad omprofilering bidra till att öka gapet mellan företagets positionering och kundens uppfattning om märket (Muzellec & Lambkin 2006).

2.2 Identitet och image

Som tidigare nämnts handlar en omprofilering ofta till stor del ofta om att ledningen vill stärka varumärket och skapa önskad image hos företagets intressenter. Behovet av att arbeta med varumärkesbyggande och se till att kunden förknippar positiva värden till företaget har på senare tid börjat uppmärksammas allt mer. En anledning till varumärkets ökade betydelse är enligt Golfetta och Gibbert (2006) att kunden inte längre attraheras lika mycket av kommunikation som endast fokuserar på produkterbudandet, eftersom det anses vara grundläggande och banalt. Ett växande behov av att känna tillhörighet och att kunna

identifiera sig med varumärket syns bland kunderna på marknaden vilket leder företagen att fokusera allt mer på att skapa en egen identitet och personlighet (Srivastava 2011). Ytterligare en anledning till att satsa på att stärka sitt varumärke är att det är ett bra sätt att differentiera sig på en marknad med många aktörer då varumärket knyter ett band mellan företaget och kunden (Cheng, Hines & Grime 2008). Golfetta och Gibbert (2006) menar dessutom att man genom ett starkt varumärke kan konkurrera på andra basis än genom prispress.

Varumärkesidentitet definieras som en uppsättning värden och associationer som företaget vill förknippas med. Genom sin identitet vill företaget associeras med värden som hjälper kunderna att beskriva och relatera till märket på ett positivt sätt och bidrar till att skilja företaget från konkurrenterna (Gray & Balmer 1998, Holm 2006, Cheng, Hines & Grime 2008). Cheng, Hines och Grime (2008) menar att företagets identitet till viss del skapas genom kommunikation och användandet av visuella medel; till exempel via namn, logga, annonser, design, färger och symbolik. Men företaget kan inte enbart förlita sig på visuella medel i skapandet av varumärkesidentiteten. Även andra delar av organisationen påverkar, exempelvis det kulturella arvet, företagsbetéende, affärsidé, produkt och servicenivå samt strategiska val gällande positionering och marknadsföring. Det är alltså viktigt att vara medveten om att företagets identitet inte enbart uppstår av budskap och aktiviteter planerade av företaget (Cheng, Hines & Grime 2008). Holm (2006) menar att informella kontakter spelar stor roll i hur kunden uppfattar märket. Dessa kontakter kan exempelvis vara kundens erfarenhet kring användandet av en produkt eller det kunden hör om varumärket genom word of mouth. Även Srivastava (2011) menar att identiteten bygger på kundens summerade uppfattningar hämtade från flera olika källor.

Varumärkesidentiteten kan beskrivas som hur företaget själva vill uppfattas, med andra ord speglar identiteten ett internt perspektiv av varumärkesbyggandet. Det är dock inte alltid som företaget lyckas med att skapa önskad identitet. Företagets *image* visar hur företaget uppfattas från ett externt perspektiv, det vill säga vilka associationer kunderna faktiskt förknippar med företaget (Muzellec, Doogan & Lambkin 2003). Imagen skapas i betraktarens öga och representerar de värden, känslor och associationer kunden får när denne hör företagets namn eller ser företagets logga (Gray & Balmer 1998). Eftersom varumärkesimagen växer fram i kundens medvetande är det vanligt att imagen byggs upp under flera års erfarenheter av märket. Vad kunden tycker är naturligtvis svårt för företaget att styra men företaget kan genom den identitet de försöker skapa uppnå en önskad bild hos intressenterna. De verktyg som kan användas är kommunikation, strategisk positionering och visuella medel. Gray och Balmer (1998) menar fortsättningsvis att en väsentlig del som påverkar varumärkesimagen är företagets rykte. Ryktet skapas externt och därför är det svårt för företaget att säkerställa att det överensstämmer med den identitet företaget försöker skapa. En metod för att lyckas med detta är att se till att verkligen uppfylla sina varumärkeslöften, men även genom att erbjuda god service i interaktionen med kunden. Därför är det viktigt att se till att de anställda är lojala mot varumärket och känner sig stolta över den identitet det förmedlar (Gray & Balmer 1998).

Varumärkesidentitet och varumärkesimage är som beskrivits ovan två relaterade begrepp som beskriver uppfattningar om företaget från ledningens respektive övriga intressenters perspektiv. Ur företagets perspektiv är det väsentligt att dessa begrepp överensstämmer, men det är det långt ifrån alla som lyckas med. Många företag som försöker stärka sitt varumärke når inte ut till kunden och ett gap uppstår mellan den identitet man försöker skapa och den image man faktiskt har (Sirstava 2011).

Holm (2006) menar att svårigheten i att lyckas skapa önskad image beror mycket på komplexiteten i kommunikationen till kunden. Som nämnts tidigare kan företaget inte styra alla budskap och erfarenheter som kunden knyter till varumärket. Cheng, Hines och Grime (2008) menar att det som mest påverkar kundens uppfattning till märket är produkterna, följt

av butiksmiljön och interaktion med de anställda. Även Carpenter, Moore och Fairhurst (2005) argumenterar för att en butiksmiljö som överensstämmer med de värden man vill förmedla bör användas som strategi för att skapa varumärkesimage. Många forskare är överens om att allt från butiksutformning, marknadskommunikation, service, visuella medel och word of mouth samverkar för att skapa image och att det är när de olika delarna inte förmedlar samma bild som problem uppstår (Cheng, Hines & Grime 2008, Kim 2012, Holm 2006). Det är kundens samlade erfarenheter från all kontakt med varumärket som skapar en uppfattning om vad företaget står för. Önskad image i kundens ögon kan endast uppstå om dessa erfarenheter stämmer överens med den varumärkesidentitet ledningen vill skapa (Cheng, Hines och Grime 2008). En omständighet som försvårar situationen ytterligare är om personalen är oklar över vilken identitet företaget har. All kommunikation bör vara tydlig och fokuserad på de värden företaget vill associeras med. Inget utrymme bör finnas för tveksamhet kring vad varumärket förmedlar (Srivastava 2011).

2.3 Marknadskommunikation och IMC

Som tidigare konstaterats är det i såväl arbetet med omprofileringen och i skapandet av varumärkesimagen viktigt att förmedla en tydlig och enhetlig bild kring vad företaget står för till kunden. Med *kommunikation* menas enligt Mihart (2012) det utbyte som sker av idéer, information och känslor, och är det som ligger till grund för social interaktion. Kommunikation är ett av de viktigaste verktygen för att skapa ett positivt medvetande om företaget hos intressenterna och för att skapa varumärkeskapital (Holm 2006). Genom marknadskommunikation ska den ursprungliga idén om företaget överföras till olika typer av meddelanden som sedan måste översättas av mottagaren på ett sätt som gör att meddelandet uppfattas rätt. Det är därför viktigt att kommunikationen är tydlig för att ge önskad reaktion hos kunderna (Mihart 2012).

Allt eftersom marknaden förändras till att bli mer dynamisk och innehåller allt fler aktörer krävs större kunskap om kunderna för att förstå vilken typ av kommunikation som tilltalar dem. Att hitta dessa typer av kommunikation utgör en viktig grundsten inom marknadsföring för att kunna nå den tänkta målgruppen på bästa sätt (Mihart 2012). Kunderna, som allt mer blir en styrande faktor under 2000-talet på grund av den växande teknologin samt enkelheten att finna information och produkter, blir viktigare att skapa relationer med. När starka relationsband skapas till kunderna lockas även andra intressenter, som exempelvis personal och investerare, till företaget (Luck & Moffatt 2009). Luck och Moffatt (2009) menar alltså att marknadsföringen och marknadskommunikationen gått från ett fokus på produkter och transaktioner och mer mot ett kund- och relationsfokus, och att den klassiska marknadsmixen och 4P-modellen inte tar detta nya relationsinriktade synsätt i åtanke.

Under 2000-talet har därför *integrerad marknadskommunikation* (IMC) allt mer framkommit som en marknadskommunikationsstrategi för att öka den påverkan kommunikationen från företaget har (Holm 2006, Mihart 2012). Med IMC menas integrationen av alla aktiviteter som sammankopplas med kommunikationen från företaget till alla intressenter (Holm 2006, Luck & Moffatt 2009). Varje gång en kontakt upprättas mellan en intressent och ett meddelande från företaget skapas en uppfattning hos intressenten. IMC används för att denna uppfattning ska bli så tydlig och enhetlig som möjligt (Luck & Moffatt 2009). Med hjälp av IMC knyts alltså alla meddelanden ihop till ett gemensamt budskap.

Det finns ett flertal presenterade tillvägagångssätt för att implementera IMC i företaget i forskningen. Förutom att försöka få de meddelanden som når intressenterna så enhetliga som möjligt finns andra byggstenar för IMC. Luck och Moffatt (2009) nämner *tvärfunktionell planering* som en av IMCs implementeringsmetoder. Med tvärfunktionell planering menas en

integration mellan olika avdelningar och funktioner i företaget där man fokuserar på att den interna kommunikationen är enhetlig och innehåller samma typer av meddelanden och inställningar till företaget och märket. Luck och Moffatt (2009) nämner även tankesättet '*en anda, ett utseende eller en röst*' där de menar att företaget alltid ska sträva efter att ha en fokuserad strategi för sin kommunikation. Dock bör detta bara ses som en mall för tankesätten i företaget då det kan vara svårt att få exakt all kommunikation i företaget att gå under en och samma strategi. Det viktiga är att bilden av företaget blir klar och enhetlig (Luck & Moffatt 2009). Fortsättningsvis nämner Luck och Moffatt (2009) ett 'utifrån-och-in'-tanksätt där företaget utgår från ett externt fokus - från till exempel kunder - och hur de uppfattar kommunikationen. På detta sätt går företaget från ett säljande, övertalande perspektiv och mer mot ett förstående och lyssnande lärande.

IMC går alltså vidare från marknadsmixen och de 4P:na genom att på ett holistiskt sätt använda alla dess komponenter för att skapa tydliga och enade meddelanden från företaget (Mihart 2012, Luck & Moffatt 2009, Holm 2006). Eftersom saker som image, identitet och varumärkeskapital blivit allt mer viktiga beståndsdelar i företaget har IMC blivit en viktig strategi för de företag som önskar förbättra värdet för dessa faktorer. Som konstaterats i föregående avsnitt har arbetet med att marknadsföra sin image och identitet fått hög prioritet och marknadskommunikationen har enligt Luck och Moffatt (2009) blivit företagets "röst" där fokus ligger på tydlig kommunikation av det totala erbjudandet från företaget. Det handlar alltså inte bara om att kunderna får en tydlig bild av företaget utan strategin tar även i beaktande att de meddelanden som når övriga intressenter, exempelvis anställda, leverantörer och media, är klara och distinkta (Luck & Moffatt 2009). Enligt Mihart (2012) är inte marknadsföringens huvudsyssla längre att hitta kunder och påverka dem till att köpa en produkt, utan snarare till för att tillfredsställa dem. På samma sätt är det centralt inom IMC att effekterna bidrar till att intressenternas behov tillfredsställs.

IMC är en strategi som blivit allt mer accepterad och implementerad i företagsvärlden vilket visar på den ökade betydelsen av kommunikation. Dock har strategin legat som grund för flera debatter och forskare har under åren presenterat spridda åsikter om dess strategiska inverkan. Bland annat har den presenterats som en "modern" strategi som ser bra ut på papperet men som inte fungerar i verkliga livet, och vissa forskare hävdar att den gamla synen på marknadsmixen är mer generaliserbar och genomförbar (Luck & Moffatt 2009). Dessa spridda åsikter och synsätt har enligt Mihart (2012) successivt utvecklat verktyget och dess effektivitet. Vid en omprofilering där problemen som identifierats ofta berör att det finns ett gap mellan företagets idé om sin identitet och kundens uppfattning blir integrerad marknadskommunikation ett viktigt verktyg för att lyckas. Enligt Holm (2006) är IMC en strategi som krävs för att skapa varumärkeskapital eftersom det bidrar till tydligare och mer effektiv kommunikation till intressenterna. Även andra forskare på området understryker att integration via IMC är en strategi som hjälper företaget att nå sina strategiska mål (Luck & Moffatt 2009, Mihart 2012). Luck och Moffatt (2009) nämner även hur synergieffekter är en positiv effekt som framkommer av IMC. Detta eftersom man fokuserar på styrkorna i kommunikationen som därmed kompenserar för svagheter, vilket ger det totala meddelandet ökad genomslagskraft hos mottagaren. Totalt sett hjälper IMC till att behålla långvariga relationer med intressenterna samt att stärka varumärket, medvetandet hos kunden och företagets image (Holm 2006).

Enligt Luck och Moffatt (2009) har företag mer och mer börjat inse vikten av att ha en öppen och tydlig marknadskommunikation, inte bara för kunderna, utan även genom hela organisationen. Luck och Moffatt (2009) menar att IMC bygger på värderingar och engagemang snarare än på processer och att därför även företagets kultur och den interna kommunikationen mellan anställda, ledning och kunder är essentiell för att lyckas. IMC är alltså ett verktyg som hjälper företaget att tydliggöra sin image och skapa konkurrensfördelar,

men effekten uteblir om inte även andra delar av organisationen har integrerats. Även Holm (2006) understryker att IMC inte bara är en kommunikationsprocess utan en strategi som berör integrationen mellan ledning och personal. Intern marknadsföring blir därför en viktig del att arbeta med för att kunna integrera alla budskap från företaget.

2.4 Intern marknadsföring

Gemensamt för den forskning som gjorts på omprofilering samt den strategi IMC utgör är att båda konceptens framgång bygger på att hela organisationen strävar åt samma håll och förmedlar samma värden ut till kunden. Tidigare forskning på området visar att det är av stor vikt att de anställda uttrycker och förevisar vad företaget står för, samt att personalen har en stor påverkan på vilka känslor kunderna förknippar med företaget (Daly & Moloney 2004, Lomax & Mador 2006, Muzellec & Lambkin 2008). Ofta krävs under tidens gång förändringar i företaget för att kunna fortsätta möta kundernas behov, och att förändra, byta ut eller uppdatera företagets identitet via en omprofilering är idag inte ovanligt (Kaikati & Kaikati 2003). Ett företag som satsar mycket på varumärkesrelaterad kommunikation med de anställda via intern marknadsföring har enligt Merrilees och Miller (2008) troligtvis större chans att lyckas med en omprofilering. När företaget fokuserar på att genomföra omprofileringen så fort som möjligt för att locka till sig investerare kan det bli svårt för andra intressenter att hänga med och förstå vad företaget vill förmedla (Manto & Andriopoulos 2007). Ett problem vid omprofilering är således att företagets värderingar förändras och ledningen kan få svårigheter med att övertyga alla intressenter om det nya i företagets varumärkeslöfte, image och identitet (Muzellec & Lambkin 2006). Bland dessa svårigheter nämns risken för intern identitetskris där personalen inte förstår eller tar in den nya bilden vilket resulterar i att den inte heller uppfattas som önskat av intressenterna (Manto & Andriopoulos 2007).

Enligt Vallaster och Chernatony (2006) finns ofta ett behov för de anställda att kännas vid att de är en del av varumärket. En sådan möjlighet uppstår via personalens uppträdande gentemot kunderna då de utgör en kontaktpunkt mellan kund och företag. De anställdas roll nämns ofta i diskussionen om huruvida man kan minska gapet som kan uppstå mellan hur ledningen vill att företagets image ska uppfattas och hur intressenterna verkligen uppfattar den, samt hur den interna marknadsföringen bidrar till effektiv differentiering gentemot konkurrenterna (Vallaster & Chernatony 2006, Lomax & Mador 2006). Vallaster och Chernatony (2006) påvisade i sin studie att det ofta finns skillnader mellan ledningens syn på företagets image och hur den uppfattas av de anställda. Detta gap beror ofta på bristande intern kommunikation (Vallaster & Chernatony 2006, Manto & Andriopoulos 2007). Kommunikation är en viktig beståndsdel både internt och externt i skapandet av företagets identitet (Cheng, Hines & Grime 2008). Brist på intern kommunikation som förmedlar det nya och vad företaget står för kan leda till en negativ inställning till omprofileringen som sedan projiceras från de externa intressenterna till personalen och en negativ spiral uppstår (Manto & Andriopoulos 2007). Vallaster och Chernatony (2006) anser därför att en viktig framgångsfaktor för att skapa en klar företagsimage är att personalen förstår företagets identitet så att deras uppträdande mot kunderna blir konsekvent och speglar varumärket.

Vallaster och Chernatony (2006) frågar sig hur företagets önskade identitet ska speglas i personalens uppträdande och tar upp hur *strukturer* kan påverka personalens uppträdande på ett sätt som gynnar företagets varumärkesstrategi. Med strukturer menas de regler och förutsättningar personalen på daglig basis har att arbeta med, som bör vara konsekventa och tydligt förse de anställda med varumärkesrelaterad information. Med hjälp av dessa strukturer som utformats av ledningen utifrån företagets önskade identitet kan ledningens mål och processer närma sig företagskulturen så att ett gemensamt tankesätt och uppträdande uppstår. Vallaster och Chernatony (2006) menar att saker som företagskultur, grafisk design och intern

kommunikation bidrar till att de anställdas uppträdande faktiskt speglar den önskade identiteten. Dock finns alltid en risk att dessa strukturer inte påverkar personalens uppfattningar och uppträdande. Det är därför viktigt att ledningen har en klar vision och tydligt definerar och vidarebefodrar företagets identitet och image till de anställda genom sina handlingar, speciellt när dessa faktorer kan komma att förändras vid en omprofilering. Vallaster och Chernatony (2006) påpekar att det ofta förekommer ett gap mellan ledningen och butikspersonalen där denna typ av information inte når fram och som medför att den önskade identiteten inte heller når ut till kunderna. Det är därför viktigt att ledningen inkluderar personalen i arbetet kring varumärkets image och identitet och ser på dem som ambassadörer för företaget, istället för att ta för givet att de förstår av sig själva vad ledningen vill förmedla (Vallaster & Chernatony 2006). Företaget måste alltså först lyckas med att integrera sina idéer internt för att de ska få genomslagskraft externt. Detta kan genomföras via interna marknadsföringskampanjer, workshops och liknande aktiviteter med personalen (Holm 2006).

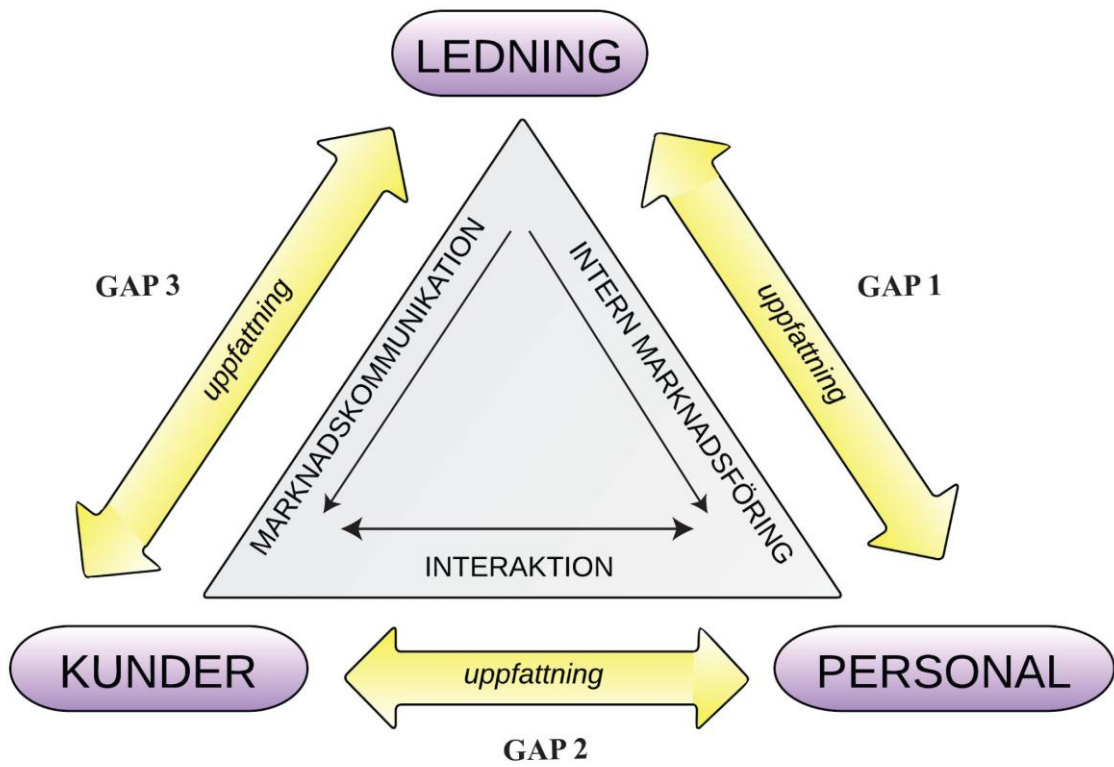
Daly och Moloney (2004) anser att samma typer av undersökningsmetoder som används för att mäta externa faktorer kan användas på personalen, såväl ledning som butikspersonal, för att få en uppfattning om hur de ser på företaget. Även Vallaster och Chernatony (2006) anser att information bör vandra från intressenterna och uppåt i företaget för att stödja det interna varumärkesbyggandet. Till exempel kan butikspersonalen som har direkt kontakt med kunderna se hur olika åtgärder från ledningen uppfattas och sedan komma med förslag på förbättringar. På detta sätt får ledningen ta del av skillnaderna på den önskade image och hur den faktiskt uppfattas (Vallaster & Chernatony 2006).

Intern marknadsföring är alltså av stor vikt för att genomföra en lyckad omprofilering. Vallaster och Chernatony (2006) menar att genom denna typ av internalisering tar personalen kärnvärdena de uppfattat att företaget har och implementerar dem med sina egna. Detta medför att personalen utvecklar en övertygelse om att företagets image skapar värde för kunden och deras uppträdande anpassas för att möta denna övertygelse.

2.5 Analysmodell för identifiering av gap

Referensramen tydliggör hur marknadskommunikation, intern marknadsföring samt interaktion mellan personal och kunder påverkar uppfattningarna av företagets image hos de tre grupperna ledning, personal och kunder. Intern marknadsföring, integrerad marknadskommunikation samt hur personalen interagerar med kunderna kan enligt tidigare forskning alltså vara viktiga framgångsfaktorer för ledningen för att lyckas med att rätt budskap når kunderna i samband med en omprofilering. Detta samband återfinns i modellen ”Three types of marketing in service industries” av Kotler et al. (2008, s. 605) där man dragit samband mellan serviceföretaget, de anställda och kunderna samt hur intern marknadsföring, extern marknadsföring och interaktiv marknadsföring påverkar den upplevda servicekvaliteten.

Vi har utvecklat Kotler et al.’s (2008, s.605) modell från ett rent serviceperspektiv till en modell som demonstrerar den omprofileringsproblematik som undersökts. Via referensramen har vi utvecklat modellen genom att identifiera tre gap som kan uppstå i samband med en omprofilering. Gap 1 uppstår när ledningens uppfattning om varumärket skiljer sig från hur personalen uppfattar det. Gap 2 uppstår när personalens uppfattning om varumärket skiljer sig från hur kunderna uppfattar det genom personalens agerande och kundens förväntningar. Gap 3 uppstår när kundens uppfattning av varumärket skiljer sig från ledningens uppfattning.



Figur 1. Uppfattningsgap som kan uppstå i samband med en omprofilering.

3 Metod

I metodavsnittet redogör och argumenterar vi för vald design av studien och de metoder som använts för att samla in primärdata. Kapitlet avslutas med en metodreflektion där vi tar upp studiens validitet, reliabilitet, generaliserbarhet samt replikerbarhet.

3.1 Ansats

För att få en översikt över de identifierade gap som kan uppstå i samband med en omprofilering behövdes primärdata från detta område då denna typ av information inte fanns tillgå i den tidigare forskningen. För att kunna jämföra hur en företagslednings tankar bakom beslutet att omprofilera företaget varit, med hur dess personal uppfattat detta, samt hur det slutligen uppfattats av kunderna behövde vi använda oss av information hämtad från fallföretag som omprofilerat sig. Därför valdes två fallföretag ut, Hemtex och Rut&Circle, som båda genomfört en omprofilering. Hemtex genomförde en omprofilering under 2010 och Rut&Circle (tidigare Rut M.fl.) under 2012/13. Valet att använda en kvalitativ ansats genom två fallföretag grundades på behovet att identifiera mönster och variationer mellan resultaten från fallföretagens studier. Möjligheten att jämföra resultaten mellan två företag bidrog även till en starkare grund för empirin och den kommande diskussionen och slutsatsen.

3.2 Datainsamling

Vår empiriska undersökning grundades dels på insamlad information om fallföretagen samt genomgång av gammal forskning, som gav oss insikt i vilka områden som var viktiga att undersöka. Den information vi fick från forskningsgenomgången använde vi oss av när vi designade vår studie, som inriktar sig på de tre perspektiven ledning, personal och kunder.

3.2.1 Intervjuer

För att undersöka ledningens inställning till den gjorda omprofileringen genomförde vi semistrukturerade intervjuer med personer på våra fallföretags huvudkontor. För att få fram relevant data var det väsentligt att de intervjupersoner som valdes ut ingick i företagets ledning och var insatta i de förändringar omprofileringen inneburit. På Rut&Circle intervjuade vi marknadschefen Anna Westberg och på Hemtex HR-chefen Lena Nyberg. Syftet med intervjuerna var att ta reda på varför ledningen valt att göra en omprofilering, vilka förändringar som genomförts på olika nivåer i företaget samt ledningens bedömning av omprofileringens utfall. För att få förstå ledningens intentioner såg vi även ett behov av att undersöka vilken image ledningen tyckte sig ha innan omprofileringen och jämföra den med den identitet de önskade uppnå efter förändringen. För att få svar på dessa frågor följde vi en på förhand utformad intervjumall som vi delvis kunde avvika från för att ställa följdfrågor på intressanta områden. Detta för att få en djup förståelse kring ledningens perspektiv och tankegångar. Intervjuerna tog ca 60 minuter att genomföra.

Personalens perspektiv undersökte vi genom att göra intervjuer med butikspersonal på de olika företagen. Vi genomförde två semistrukturerade intervjuer på varje företag. På Rut&Circle pratade vi med en kommunikatör och en butikschef i den egenägda butiken i Göteborg och på Hemtex pratade vi med respektive butikschefer för de två Boråsbutikerna. Det huvudsakliga syftet med att intervjua personalen var att ta reda på vilken information de fått om omprofileringen, deras inställning till arbetet, samt vilka effekter de sett efter förändringen. De områden vi studerade från personalens perspektiv var inte lika omfattande som företagsledningens och därför gjorde vi kortare intervjuer med personalen på omkring 20

minuter per intervju. Alla intervjuer utom en spelades in då en deltagare inte godkände detta. I detta fall fördes anteckningar för hand. Resultaten från de inspelade intervjuerna transkriberades ordagrant.

3.2.2 Fokusgruppsmöten

Den återstående delen i studien utgjordes av konsumenternas perspektiv. Vår intention var att ta reda på hur potentiella kunder uppfattar de förändringar som gjorts och vilken bild de hade av företaget innan respektive efter omprofileringen. För att få svar på detta använde vi oss av två fokusgrupper, en för vardera fallföretag. Fokusgrupperna bestod av 5 och 6 personer, som var studenter vid Textilhögskolan i Borås. Vi valde att göra ett stratifierat urval med motiveringen att vi ville ha respondenter som var insatta i textilbranschen och kunde tillföra relevant information angående hur omprofileringen påverkar hur företaget kan förmedla sitt budskap till kunden. Åldersmässigt låg deltagarna i ett spann mellan 20 och 30 år, även det kändes motiverat då det är ett åldersspann som innefattas i fallföretagens önskade målgrupper.

Fokusgruppsdiskussionerna leddes av en moderator som följde en frågemall, men diskussionen tilläts flyta relativt fritt. För att göra diskussionen relevant och ge den substans användes före- och efterbilder på olika delar av förändringen, exempelvis marknadskommunikationen, butiksmiljön och loggan som diskussionsunderlag. Genom att använda bilder kunde vi säkerställa att deltagarna faktiskt pratade om de områden vi ville undersöka och att vi skulle få fram ett relevant empiriskt resultat. Båda fokusgruppsintervjuerna spelades in efter att alla deltagare godkänt detta, och resultatet transkriberades ordagrant.

En alternativ metod kunde vara att genomföra en kundundersökning med enkät av kvantitativt slag där kunderna fått svara på hur de uppfattat omprofileringen som genomförts av fallföretaget. Andra möjliga alternativa metoder att undersöka konsumentattityder hade varit att genomföra andra intervjuer av kvalitativ sort genom öppna svar, eller göra observationer. Att intervju kunder som kommer ut från butiken är naturligtvis ett välmotiverat alternativ eftersom man då hade kunnat säkerställa att respondenten faktiskt är kund till företaget och har en relation till den förändring som genomförts. Vi tror dock att den typ av kundundersökning hade varit svår att genomföra av olika anledningar, bland annat för att det hade kunnat bli svårt att hitta tillräckligt många respondenter till undersökningen. Dessutom tror vi att fokusgruppsintervjuer med diskussioner ger mer ingående information som ger oss möjlighet att verkligen förstå kundens uppfattning kring fallföretagens omprofilering, speciellt i förhållande till en kundenkät som hade gett mer ytlig information. Valet av att genomföra en kvalitativ studie stöds av Bryman och Bell (2007, s. 169) som menar att kvantitativa undersökningar kan ge resultat som är konstgjorda och oäkta. En kvalitativ ansats passade därför bättre med vårt syfte som till stor del innefattade behovet av att skapa förståelse kring olika uppfattningar om omprofileringen.

3.3 Metodreflektion

Studien har varit av kvalitativ typ och alla intervjuer har utformats och genomförts i enlighet med Bryman och Bells (2007) rekommendationer. Genom semistrukturerade intervjuer har djupgående svar gått att samla in och det har funnits utrymme att frångå intervjumallen vid behov där ytterligare frågor känts relevanta. En nackdel med att intervju representanter för ledningen samt personalen kan vara att deras svar blir partiska och inte speglar den faktiska verkligheten då de kan vilja framställa företaget ur en mer positiv vinkel.

Fördelen med fokusgrupper var att vi kunde få djupgående och specifika svar som kunde analyseras för att ta fram vilka attityder som fanns hos konsumenten. En nackdel med

fokusgrupperna kan vara att de är svåra att generalisera över en stor population. En annan fråga vi var tvungna att ha i åtanke var att vår frågeställning inte syftar specifikt till de valda fallföretagen utan är menad att ge ett mer allmänt och generaliserbart resultat. Det var därför viktigt att utforma studien så att den skulle ge allmängiltiga resultat. Att använda kvalitativ analys har gjort metodiken relativt förutsättningslös och öppen vilket innebär fördelar men även nackdelar, då det kan leda till att studien känns ostrukturerad jämfört med studie gjord via kvantitativ ansats. Bryman och Bell (2007, s 408) tar upp ytterligare kritik av kvalitativ forskning, bland annat att studien kan bli för subjektiv och svår att replikera på grund av dess brist på struktur. För att motverka detta har vi strävat efter tydlighet i studien och jobbat efter intervjumallar som bifogats i slutet av rapporten. Detta ökar reliabiliteten eftersom studiens resultat kan bli detsamma oavsett vem som genomför studien. Vi har haft som mål att vem som helst ska kunna studera vår metodik och replikera studien.

För att öka validiteten i undersökningen har vi sett till att frågorna utformats så att de inte har varit ledande, att ingen bakomliggande attityd överförts från moderatorn eller att några störande moment uppkommit. Dessutom har frågorna utformats så att de är enkla att förstå för att motverka missförstånd. Tanken med frågorna har varit att skapa en diskussion så att deltagarna har fått utrymme att framföra sina åsikter.

Vi har varit noggranna med att bibehålla en god begreppsvaliditet genom att tydligt förklara de begrepp som förekommit i studien och inte använt oss av begrepp som kan uppfattas olika av respondenterna. Studien har genom att undersöka ledning, personal och kunder framställt resultat som kan användas från ett forskningsperspektiv samt ett professionsperspektiv för de intressenter som kanske har planer på omprofilering eller som vill dra annan kunskap från de identifierade gapen och denna typ av omprofileringsproblematik. Detta ger alltså rapporten ekologisk validitet då den bör kunna ses som praktiskt användbar.

4 Empiri

I det empiriska avsnittet sammanställs de data som samlats in genom vår studie. Avsnittet har delats in mellan de två fallföretagen samt de tre kategorierna ledningens, personalens och kundernas uppfattningar.

4.1 Rut&Circle

Rut&Circle är ett svenskt klädföretag som grundades 2007. Tidigare gick företaget under namnet Rut M.fl och de både designar och säljer kläder. Deras affärsidé grundar sig på att sälja såväl modebas som trendiga, prisvärda plagg till kvinnor i åldrarna 15-35 år. Rut&Circle har 14 butiker i Sverige och finns hos ca 300 återförsäljare. De finns även i Finland, Danmark, Tyskland, Kanada och planerar även att öppna i Sydafrika och Italien¹.

4.1.1 Ledningens uppfattning

Omprofileringens arbete startade våren 2012 då Rut M.fl. fick en ny ägare med nya krav. Det beslutades att ett nytt namn behövdes då målet var att satsa på en internationell expansion och "med flera" ansågs inte fungera utomlands. Att byta namn på företaget från Rut M.fl. till Rut&Circle blev därmed grundanledningen till att starta en omprofilering, vilket även gav möjligheten att förändra företagets image. Ledningens vision var att göra Rut&Circle mer modernt och moderiktigt genom att dels förändra butikskonceptet, grafisk profil, namn och logga, men även sortiment och kollektioner skulle utvecklas för att höja modenivån. Under 2012 rekryterades chefer på flera nya positioner och det främsta målet var att expandera. Anna Westberg, marknadschef för Rut&Circle, sa: "*Efter årsskiftet försvinner 'Rut M.fl.' i det här huset och hur vi pratar. Men den process det är att delvis överge ett varumärke och bygga upp ett nytt kommer ta ett tag.*"

Enligt ledningen var inte omprofileringen helt färdigställd ännu. De helt färdigställda delarna berörde den grafiska profilen och butikskonceptet, där man valt att bygga om den egna butiken och sedan presentera förändringen till de franchisetagare som fanns runt om i landet som fick ta egna beslut om de ville investera. Vid intervjutillfället hade vissa butiker valt att gå över till Rut&Circle medan vissa hade kvar Rut M.fl. Det nya butikskonceptet gick ut på att slänga ut det gamla och börja om helt med ny inredning och nya sätt att visa kampanjer och skyltfönster. Varorna i butiken var ungefär samma som innan men sättet de hängdes, exponerades och kommunicerades hade förändrats.

Tanken var inte att byta målgrupp utan att bli duktigare på det företaget i grunden tänkt sig. Förändringen var en fråga om image men samma interna värderingar och vision följde med från Rut M.fl., bland annat deras slogan "*fashion you afford to love*". I det tidigare konceptet fanns delvis Rut&Circle som riktade sig till kvinnor mellan 20-35 år, samt Sally&Circle (tidigare Serious Sally) som riktade sig till yngre kvinnor i åldrarna 15-22 år. Sally&Circle skulle nu uppfattas som rockigare och kaxigare och ledningen satsade på att arbeta med tydligare kommunikation till kunden. Det grafiska uttrycket hade förändrats genom nytt bildmanér samt hur man skrev och kommunicerade med kunden. Framför allt skulle sättet företaget kommunicerade på förändras så att den faktiska kunden hamnade i den tänkta målgruppen genom tydligare och mer intensiv kommunikation. Tidigare hade företaget lockat kunder som var äldre vilket man ville justera. Att man tidigare lockat äldre kunder än tänkt trodde ledningen berodde på att Rut M.fl. fastnat i ett manér som inte längre kändes modernt och att yngre därför inte attraherades av märket. Förändringarna i kommunikationen låg nu i

¹Information hämtad via www.rutandcircle.com [2013-05-06]

hur man fotade annonserna samt vilka plagg och modeller som valdes ut, och ledningen ville satsa på att göra helheltskänslan fräschare och yngre. Tidigare var det enligt ledningen mycket text och mycket som hände i bilderna och man hade nu istället valt ett mer uppstramat och enkelt bildmanér där fokus legat på plagg och pris.

Enligt ledningen var det upp till kunderna att avgöra när ledningen lyckats och det förväntades vara något de skulle bli tvungna att jobba med under en lång period. Förhoppningen var att kunderna tyckte att modenivån höjts och att Rut&Circle blivit tydligare i sättet att kommunicera ut vilka de är och vad de vill. Rut&Circle hade även börjat arbeta med ambassadörer för märket och tagit in modebloggare som representerade de olika inriktningarna 'Rut' och 'Sally'. Tanken var att nå ut på ett annat sätt än man gjort tidigare. Rut&Circle hade även bytt presskontor och att marknadsföra sig via sociala medier som Facebook, Instagram, Pinterest och Twitter, samt i tidningar som Style By, Metro Mode och Damernas Värld, var något Rut&Circle börjat arbeta med mer efter omprofileringen. Man hade också valt att marknadsföra sig i annonser på Internet och i Internetbutikerna Nelly.com och Bubbleroom.coms egna modemagasin. Det mesta av marknadsföringen var kopplat till hemsidan där man dessutom öppnat en webbshop. Anledningen till att man inte valt att marknadsföra sig via TV, busskurer eller liknande var att man ansåg sig vara ett för litet företag med för få butiker och för liten budget för att satsa på landstäckande marknadsföring. Istället ville Rut&Circle jobba med att marknadsföra sig i de städer där butikerna fanns.

Rut&Circles ledning hade internt gått i tankar om vad som representerar ett stort företag eftersom de kände att företaget börjat gå från litet till stort, och poängterade att det krävdes mer av alla anställda när de nu ville tänka i större banor. En ledningsgrupp från huvudkontoret hade haft seminarier och presentationer under hösten 2012 med personalen och ledningen hade för avsikt att fortsätta prata om förändringen, vad de vill och vad som krävs för att nå ut. Att arbeta tydligt och aktivt med workshops och diskussioner ansågs vara en stor del av den interna marknadsföringen eftersom det var viktigt att all personal fick samma bild av förändringen och inte gjorde sina egna tolkningar. Detta skedde främst för huvudkontorets personal men personalaktiviteter för butikspersonalen, som exempelvis workshops, hade också genomförts och pågick fortfarande. Ledningen upplevde även att butikspersonalen var mer engagerade i huvudkontoret i och med förändringen. Informationen om förändringen gick ut till personalen under tiden omprofileringen pågick eftersom beslutet och arbetet kring omprofileringen skedde snabbt. Responsen från personalen på huvudkontoret uppfattades som positiv. Ledningen trodde att de allra flesta höll med om att utseendet blivit bättre. Ledningen trodde även att butikspersonalen skulle förmedla det nya som Rut&Circle nu stod för genom att de blivit mer involverade i huvudkontoret.

För kunderna skulle förändringen uppfattas främst genom bloggar och sociala medier samt genom tidningar. Detta tillsammans med de nya butikerna och de åtgärder som genomfördes i respektive stad. Rut&Circle hade inte valt att sätta upp några skyltar eller liknande åtgärder med information om att de har bytt namn eftersom de ansåg att det inte behövdes då 'Rut' följde med från det gamla namnet, samt att man hade haft en underliggande tanke med '& Circle' där likheter kunde dras med 'M.fl.' Ledningen trodde att det kunde bli rörligt ett tag för kunden i början, då de exempelvis hette Rut&Circle och det stod Rut M.fl. i plaggen, men trodde också att det kunde vara bra att ha en successiv övergång.

Effekterna som ledningen uppfattat från omprofileringen hade varit att kunderna låg närmare målgruppen, att det var fler kunder i butikerna samt ökad försäljning. Svårigheter som uppfattats var att det kunde bli svårt att behålla de befintliga kunderna och samtidigt locka fler, och att detta byggde på att kunderna var tillräckligt lojala och förstod att företaget omprofilerat sig. Här trodde ledningen att mer marknadsföring kunde ha löst den typen av kommunikationsproblem men att budgeten tyvärr inte räckte till.

Ledningens önskemål om hur kunden nu skulle uppfatta Rut&Circle var att kunden nu var nyfiken på märket, tyckte att de hade ett bra bassortiment men ändå hög modegrad och att de träffade rätt trendmässigt. Dessutom hoppades ledningen att kunden nu var nyfiken på det nya sättet att marknadsföra sig via bloggar och att Rut&Circle uppfattades som ett yngre och nyare företag som blivit mer intressant. Detta trodde ledningen delvis att de kunde uppnå och differentiera sig med på grund av att de arbetade mer som ett varumärke än vad kedjorna gör. Detta genom att de ansåg sig tänka mer som ett varumärke i sin paketering med påsar och butikskoncept, men att de samtidigt sålde produkter som var på samma prisnivå som kedjorna där fokus ofta inte ligger på inredning, utan att sälja så mycket som möjligt. På detta sätt önskade ledningen att företaget uppfattades som mer personligt.

4.1.2 Personalens uppfattning

Butikspersonalen uppfattade att de fått information om omprofileringen långt före genomförandet då det talades om att butiken skulle byggas om och att företaget skulle börja rikta sig mot en yngre målgrupp. Detta eftersom det var äldre kunder än tänkt som besökte butiken. Enligt en i butikspersonalen deltog man i en stor presentation från huvudkontoret där det nya namnet och butiken visades, medan en annan menade att informationen kom sporadiskt till följd av det nära samarbetet som uppstått med huvudkontoret och marknadschefen.

Inställningen till omprofileringen hos butikspersonalen hade uppfattats som övergripande positiv och en gemensam tanke var att det krävdes en förändring för att hänga med i modevärlden. De stora förändringar som butikspersonalen märkt av var att butiken kändes "tjejigare", "lyxigare", "modernare" samt hade "mer ordning och reda". Detta på grund av den nya inredningen, loggan och namnet samt att man gått ifrån den hårda känslan med mycket trä och metall i butiken. Dessutom hade försäljningen ökat. Andra resultat som uppfattats i butiken var att fler yngre kunder besökte butiken och att kunderna, gamla som unga, var positivt inställda till förändringen. Personalen hade uppfattat att många kunder undrade om det var samma butik eller en helt nyöppnad kedja.

Personalen hade uppfattningen om att saker förändrats från den ursprungliga idén eftersom de hade kunnat komma med synpunkter trots att butikskonceptet redan ritats klart av en arkitekt när det presenterades. De ansåg att det slutliga resultatet blev bättre än ursprungsidén. Bland annat fick personalen komma med synpunkter på hur produkterna skulle hängas. I efterhand hade även personalen förändrat vissa åtgärder på eget initiativ vilket upplevdes vara okej med huvudkontoret. Butikspersonalen trodde att detta fungerat eftersom det fanns en känsla av att alla i företaget jobbar mot samma mål.

Butikspersonalen själva tyckte att varumärket efter förändringen förmedlade en modernare känsla och kändes mer i framkant. Dock upplevdes inte sortimentet ha förändrats så mycket, utan istället mer hur man nu valde att hänga och exponera produkterna. Ny personal hade tagits in och man arbetade nu med en stylist i butiken som hjälpte kunderna. Vissa i personalen ansåg att de inte har förändrat sättet att arbeta då detta inte efterfrågats av ledningen, men trodde att alla påverkats av det nya konceptet och att det därför kändes roligare att hjälpa kunderna. Andra ansåg att de arbetade mer med service nu och att det var något som skiljde Rut&Circle från konkurrenter som Gina Tricot och BikBok. En i personalen sa: *"Vi är billiga allihopa och har snarlika saker, men vi hjälper verkligen till att sälja."* I överlag trodde butikspersonalen att deras beteende kunde hjälpa till att ändra kundens uppfattning om märket. Bland annat arbetade de med en dekoratör som gjorde skyltfönstren och trodde att det är viktigt att det ser snyggt ut redan utanför butiken. Personalen ansåg att det var viktigt att veta vilka trender som gäller, inte bara klädmässigt,

utan även för accessoarer och skor. Att kunderna fick hänga undan plagg, vilket man inte fick hos alla konkurrenter, trodde personalen var ett exempel på en bra service för att locka de yngre kunderna som ofta vill ha föräldrarnas medhåll innan de handlar något.

Anledningen till att ledningen valt att göra en omprofilering trodde butikspersonalen berodde på nya ägare och att man ville sätta en internationell prägel på företaget. Vissa i personalen trodde inte att ledningen ville uppnå en ny image utan bara uppdatera sig medan andra uppfattat att företaget ville uppfattas som tjejjigare och att man nu arbetar med nya nyckelord. Ett exempel att Sally&Circle skulle bli yngre och Rut&Circle äldre, vilket hade medfört att butiken blivit tydligare och att det var enklare för personalen att veta hur de skulle hänga produkterna. Personalen trodde även att ledningen försökte höja modekänslan genom att produkterna hängdes annorlunda, bland annat genom att ha olika teman i varje kollektion som gjorde det tydligare för kunden. De trodde att företaget var en bra bit på vägen att nå de önskade effekterna och ansåg att butiken nu kändes lyxigare och lockade till sig helt andra, trendigare kunder. Personalen trodde att man behållt sin gamla kundgrupp men nu öppnat upp för en ny, yngre kund.

4.1.3 Kundens uppfattning

Av de sex personer som deltog i fokusgruppen hade endast en person uppmärksammat att Rut M.fl. bytt namn till Rut&Circle och förnyat sitt varumärke. Övriga deltagare kände inte till förändringen och bland vissa fanns det brister i kännedomen om varumärket. En deltagare trodde sedan tidigare att Rut mfl hade ungefär samma målgrupp som Odd Molly på grund av att de sålts i samma butiker.

Deltagarnas reaktioner på bilder från Rut M.fl., det vill säga det gamla konceptet, var genomgående negativa. Ord som "tacky" och "lågpris" användes för att beskriva den känsla de fick till varumärket. Associationer drogs till märket Cubus då en person tyckte att varumärkena ingav samma känsla. En deltagare ansåg att den billiga känslan till viss del berodde på sättet kläderna var hängda och staplade på varandra. Även annonseringen i butik nämndes som en bidragande faktor eftersom de tydligt visade billiga priser i färgade block. Angående marknadsföringen uppgav en deltagare att: *"Det känns som att annonserna har stannat i tiden"* och fick medhåll från flera andra. En annan åsikt som kom fram var att kläderna och loggan gav intrycket att vara riktade till en betydligt äldre målgrupp, en deltagare sa att hon om hon inte känt till märket skulle trott att det riktade sig till hennes mormor. Alla deltagare var alltså överens om att det gamla konceptet inte fungerade.

Åsikter och kommentarer till de nya annonserna var både positiva och negativa. Många delade uppfattningen att förändringen av marknadsföringen bidragit till att märket känns betydligt mer modernt och att man lyckats öka modegraden. Andra kommentarer var att det nu känns mer svenskt, genomtänkt och riktat till en yngre målgrupp. En negativ synpunkt många var eniga om var att det nya konceptet inte kändes tillräckligt unikt. En deltagare ansåg att nylanseringen kändes slätstruken och att bilderna inte lyckades förmedla någonting nytt, men samtidigt argumenterades det för att känslan i marknadsföringen var kommersiell och passade en yngre målgrupp. Som kommentar till helheten i konceptet ansåg flera deltagare att de olika delarna som loggan, butiken och sortimentet passade bra ihop, men att annonserna särskiljde sig och förmedlade en annan känsla som inte passade in. När företagets interna "brand book" visades fick den mycket beröm då deltagarna tyckte att den ingav en unik känsla och attraktiv varumärkesimage. Nästan alla deltagare var överens om att annonsspråket och det bildmanér som använts i brand booken bättre passade ihop med de övriga förändringarna och ansåg att de skulle attrahera dem mer än de annonser företaget valt ut till kunderna.

Angående de kanaler Rut&Circle marknadsför sig via sa deltagarna att de inte lagt märke till eller uppmärksammat någon marknadsföring från varumärket. En deltagare föreslog annonsering på busskurser och liknande medan en annan ansåg att TV vore ett bättre alternativ. Att använda TV-reklam fick medhåll av andra deltagare då de ansåg att det var ett bra sätt att öka kännedomen om märket bland potentiella kunder. En person trodde att TV-reklam kunde bli för dyrt och uppgav bloggare och sociala medier som alternativ metod. Sociala medier ansågs bra eftersom det ger möjlighet till tvåvägskommunikation där varumärket kan interagera med sina kunder. En annan deltagare menade att en nackdel med sociala medier är att det inte attraherar nya kunder, med förklaringen att om man inte redan är kund finns det ingen anledning att exempelvis gilla ett företags Facebook-sida. Som motsättning till detta sa två personer att de har hittat och gillat nya märken via sociala medier som exempelvis Facebook.

Gällande butiksmiljön var alla deltagare eniga om att det gjorts stora förändringar. En sak som uppmärksammades var att det inte längre kändes lika rörigt i butikerna och att både ett minskat antal produkter och sättet att hänga produkterna på bidragit till en lyxigare och mer tilltalande känsla. En deltagare sa att hon tyckte att känslan i butiken påminde om Zara, en annan nämnde MQ. Flera var eniga om att en bidragande orsak till den mer exklusiva känslan var butiksskyltningen som de tyckte kändes renare än den gamla som hade lite av en stormarknadskänsla.

Även den nya loggan diskuterades. Angående varför företaget bytt namn och logga trodde en person att det berodde på att företaget vill få en mer internationell känsla. En annan anledning som nämndes var att den gamla loggan kändes förlegad och tilltalade en alldeles för gammal kundgrupp. Positiva kommentarer till den nya loggan var att den kändes yngre, var snyggare och hade en designad känsla. Vissa såg dock den exklusiva känslan loggan förmedlade som ett problem eftersom kläderna kanske inte lyckades leva upp till samma känsla. Vidare diskuterades det vad det nya namnet stod för. Meningarna gick isär där vissa trodde att ”&Circle” stod för ungefär samma sak som ”M.fl.” och syftade till Rut med en samling vänner eller märken. Vissa trodde dock att Rut&Circle stod för geometriska former, det vill säga ruta och cirkel.

En svårighet som diskuterades var om företagets gamla kundgrupp fortfarande skulle tilltalas av det förnyade konceptet och den nya butiksmiljön. En person trodde att de befintliga kunderna kunde känna sig avstötta av det nya konceptet. Åsikten fick stöd av en annan deltagare som kommenterade den nya exklusiva känslan: *“Gillar man det gamla så tror man att det här är mycket dyrare”*. De flesta var dock eniga i att de trodde att förändringen i butiken skulle innebära att Rut&Circle fick en annan målgrupp, dels åldersmässigt men även att de nu drog till sig en annan typ av kunder. Vissa av deltagarna ansåg att det kunde vara positivt att kunden gick in i butiken med uppfattning om att varumärket var lyxigt och sedan överraskades med billiga priser. De ansåg att även om man vill handla billiga kläder kan man ändå uppskatta en uppstramad butiksmiljö och nämnde att de inte gillade de mer röriga butikskoncepten hos exempelvis Gina Tricot och BikBok. Åsikten delades dock inte av alla. Vissa ansåg att det var negativt och förvirrande för kunden att gå in i en butik med lyxig image och sedan mötas av kläder med billiga priser som inte lever upp till förväntad kvalitet.

Angående förändringen i sortimentet ansåg deltagarna att det fortfarande var mycket bas och klassiska produkter men att det skett en förbättring mot det gamla. Innan ansåg deltagarna att sortimentet kändes billigt och associationer drogs till “Ullared” och “stormarknad”. Till skillnad från det ansåg flera att det nya sortimentet kändes mer trendigt och att plaggen var fina. En deltagare tyckte att sortimentet kändes lite spretigt och ytterligare en deltagare sa att sortimentet var för likt konkurrenter som Cubus och BikBok samt att Rut&Circle bör skaffa en egen nisch för att skilja sig från mängden. Utöver designmässiga aspekter tyckte deltagarna

att ett sätt att utmärka sig på kunde vara genom bra service och kunnig personal. Alla deltagare ansåg att personalen spelade stor roll i hur man uppfattade varumärket. En person sa att hon värdesatte att få personlig service och hjälp i varje steg av shoppingupplevelsen av modekunnig personal. En annan åsikt var att butikspersonalen bör få direktiv från huvudkontoret om vilka kläder som passar ihop så att personalen kunde erbjuda kunden hela köpförslag. På så vis kunde personalen bidra till att förmedla den varumärkesimage ledningen eftersträvade.

Som bakomliggande motiv till att ledningen valde att göra en omprofilering trodde deltagarna att det var tvunget på grund av dålig image och omodern känsla som gjorde att märket inte tilltalade sin tänkta målgrupp. Detta var något som de flesta i fokusgruppen var överens om att man lyckats förbättra. I överlag ansåg deltagarna med andra ord att omprofileringen var lyckad i den mening att den bidragit till att ge en ny mer modern image till varumärket. Dock fanns det områden som de tyckte borde förbättrats ytterligare, bland annat sa en person att bilden av varumärket var något intetsägande, och att det Rut&circle hade att erbjuda stod sig platt jämt mot konkurrenter med mer välkända namn. Att ha något unikt att erbjuda ansågs viktigt, framförallt vid en eventuell expansion utomlands där man måste slå sig in på en marknad med många stora aktörer.

En sak som diskuterades mycket var den förvirring som skapats av att konceptet hade två inriktningar genom märkena Rut&Circle och Sally&Circle. Deltagarna tyckte att märkena var för olika i såväl design, annonser och målkund vilket bidrog till en spretig bild av varumärket. Att ha en så bred målgrupp som 15-35 år ansåg flera vara svårt. Istället föreslogs det att Rut&circle bör välja en smalare målgrupp och ett tydligt koncept och satsa stenhårt på det. I fokusgruppen var det en övervägande åsikt att företaget bör satsa på det lite mer vuxna och klassiska märket Rut&Circle istället för det yngre, trendigare Sally&Circle. Åsikten om att det är viktigt att förmedla samma budskap hela tiden lyftes flera gånger under diskussionens gång. En deltagare menade att; *“De har ena foten kvar i det gamla och ena i det nya, de måste ta steget över”*. Som kommentar på omprofileringen i sin helhet ansåg alla att den trots de nackdelar som tagits upp inneburit en stor förbättring till det bättre.

4.2 Hemtex

Hemtex som grundades 1973 är idag en av Nordens ledande detaljhandelskedjor inom hemtextil med sina 160 butiker. Företaget finns idag förutom i Sverige även i Danmark, Finland, Norge, Estland och Polen och säljer sedan 2008 också via e-handel. Hemtex affärsidé är att erbjuda funktionell hemtextil, god kvalitet och unik design till bra priser².

4.2.1 Ledningens uppfattning

Hemtex genomförde en omprofilering 2010, ett beslut som fick genomslagskraft i samband med att företaget fick en ny VD. Initiativet togs av styrelsen men mottogs väl i resten av organisationen. I samband med omprofileringen rekryterades även ny personal för att genomföra förändringen. Omprofileringen nådde ut till kund våren 2010 som då kunde se förändringar på loggan, den grafiska profilen, butiksmiljön och sortimentet.

Förändringen bestod till stor del i att uppdatera butiksmiljön. Alla butiker hade nu ett gemensamt koncept där direktiv kom från huvudkontoret om hur varor och kampanjer skulle presenteras. En annan stor förändring som genomförts var att man minskat antalet artiklar till nästan hälften. Tidigare användes ingen tydlig inköpsstrategi och en röd tråd saknades i sortimentet. Efter omprofileringen var tanken att design, inköp, varuläggning och

² Information hämtad via www.hemtex.se [2013-05-06]

marknadsföring i butik skulle kännas enhetligt. I början av omprofileringen valde man att enbart fokusera på textilier och marknadsförde detta genom frasen "Sveriges mjukaste butik". Man valde dock senare att frånga detta och sålde nu även kompletterande "hårda" produkter samt lite inredning. Även inom designersamarbeten och externa varumärken hade man arbetat för att nu göra det tydligare för kunden genom att genomföra färre men bättre samarbeten.

Även sättet Hemtex nu kommunicerade med kunden hade förändrats. Efter omprofileringen hade Hemtex valt att helt exkludera rea-annonsering och information om utförsäljningar från sina marknadskampanjer. Detta kom till följd av en av de största motiven bakom omprofileringen, nämligen att Hemtex förknippades allt för mycket med rea. Man upplevde att kundförtroendet var förbrukat och att kunden lärt sig att vänta på att varorna skulle komma på rea istället för att handla till ordinarie pris. Trots att Hemtex tidigare tjänat på reakonceptet upplevde ledningen att det förstört varumärket och att en förändring var nödvändig för att fortsätta utvecklas och vara lönsamma.

Ledningens syfte med omprofileringen var att uppdatera varumärket och man ville att kunden skulle få en ny syn på Hemtex. Den varumärkesidentitet ledningen ville skapa var ett mer modernt Hemtex, men man ville fortfarande inte vara ett företag som gick i täten. Man ville nå en bredare målgrupp då ännu en anledning till att genomföra omprofileringen var att nå även de lite yngre kunderna. För att uppnå detta hade man dels utvecklat barn- och babysortimentet för att nå de som nyss blivit föräldrar. Man ville även ses som ett företag dit man kunde gå och handla hemtextil när man flyttade hemifrån till sin första lägenhet.

För att ändra kundens uppfattning användes dels själva butiksmiljön där en ny grafisk profil på skyltar och den nya loggan skulle bidra till ett tydligare och renare intryck. Tanken bakom den nya loggans utformning var att den skulle ge ett modernt intryck och kopplingar till textil. Även marknadskommunikationen hade förändrats och förutom annonser i tidningar användes efter omprofileringen TV-reklam som man hoppades kunde hjälpa till att bredda kundgruppen och nå ett yngre segment med. Man hade även skapat ett webbtv-program om inredning på Expressen.se. Dessutom använde man nu kundklubben mycket mer aktivt och riktade marknadsföring via den.

En annan del i förändringen av varumärket var nya direktiv från ledningen kring butikspersonalens beteende mot kunden. En säljskola hade introducerats som alla nu genomgick när de anställdes till butiken. Ledningen ville att kunden skulle se Hemtex som ett serviceriktat företag med mycket kunskap om sina produkter. Förändringen innebar enligt ledningen stor skillnad för de som jobbade i butiken. Innan arbetade personalen nästan mer som lagerarbetare än säljare eftersom mycket fokus låg på varuhantering. Därför uppfattade ledningen att det fanns en risk att de förändrade arbetsuppgifterna inte skulle mottas med entusiasm av alla i personalen. Lena Nyberg, HR-chef, sa: *"Man kanske gillar att greja runt med produkter men det här personliga mötet med kund och vara en säljare på professionell nivå kanske man inte tycker är så kul, så vi har jobbat mycket med utbildning."*

Vid skapandet av det förnyade varumärket var butikspersonalen till viss del delaktig. Innan omprofileringen startades fick alla information om vad som skulle hända. Ledningen tyckte att det var viktigt att åka runt och träffa folk på plats och svara på frågor. Inför skiftet hade de presentationer i alla regioner om vad de önskade åstadkomma med omprofileringen. Intern kommunikation användes för att förmedla det nya som skulle komma. Dessutom användes viss personal från olika butiker till en referensgrupp som kunde ge synpunkter. De personer som var med i referensgruppen kunde dessutom bidra till att involvera och påverka övrig personal i butikerna. Ledningens uppfattning var att det i största grad var positiva reaktioner om förändringen hos butikspersonalen då det tidigare fanns ett ganska utbrett missnöje och många kände att det behövdes en förändring. Dock fanns det en uppfattning om att man som

ledning målat upp en för storslagen bild av det som skulle hända och att butikspersonalen sedan kände att förändringen inte motsvarade de förväntningar som byggts upp. Men i överlag upplevde ledningen att butikspersonalen tyckte det var mer positivt att jobba efter förändringarna genomförts.

Ledningen menade att det även från kundens perspektiv hade det skett förändringar i hur kunden nu verkade uppfatta märket. Kundens kommentarer hade varit positiva och många hade kommenterat att det var fint i butiken och att Hemtex hade fått fina produkter. Eftersom Hemtex präntat in det gamla reabeteendet under en lång tid trodde ledningen att det kunde ta tid innan förändringen hos kund slog igenom helt och hållet. Men de menade att signaler från butikerna visade att kunden ändrat sin uppfattning, till exempel frågade inte längre kunderna lika mycket om rea. Även försäljningsmässigt hade man sett positiva effekter så omprofileringen hade gynnat företaget ekonomiskt även om det kostat mycket att genomföra omprofileringen. Förändringen sågs dock som nödvändig att genomföra. Lena Nyberg, HR-chef, sa till exempel: *“Hade vi fortsatt med det gamla hade vi gått rakt nedåt, vi hade kraschat.”*

Målet att nå en yngre målgrupp hade uppnåtts till viss del men inte i den grad ledningen hade hoppats på. Detta troddes bero på att varumärket saknade viss attraktionskraft i det yngre segmentet och att det uppfattades som en aning tantigt. Ett problem var också att Hemtex inte lyckats med att genom sin marknadskommunikation locka in de yngre kunderna i butiken. För att lyckas med det kunde det tänkas att man skulle börja marknadsföra sig i andra medier. Det fanns till exempel tankar på att börja jobba tillsammans med bloggare. Hemtex marknadsförde sig nu inte via sociala medier men det kunde vara något man skulle börja med i framtiden.

Just kommunikation sågs som en avgörande del i omprofileringens framgång. Hemtex ledning såg vikten av att lägga kraft på både intern och extern kommunikation för att få med sig alla på resan. Det handlade om en beteendeförändring hos personalen och kunderna och ledningen ansåg att de får räkna med att det tar väldigt lång tid. Trots att ledningen sett många positiva effekter fanns det även saker som inte gått som man tänkt. Bland annat fanns det till en början en tanke om att göra större förändringar i butikerna men det blev för kostsamt så ledningen valde att backa och göra mindre omfattande förändringar. Dessutom fanns det en förhoppning om att sortimentet skulle utvecklas mer. Ledningen ser dock omprofileringen i huvudsak som lyckad och att man lyckats med att hålla kvar vid sina gamla värden samtidigt som man skapat en ny bild av företaget. Valet att inte byta namn tror ledningen bidragit till stor del att man behållt sin gamla kundkrets och inte avvikt allt för mycket från det Hemtex stått för.

4.2.2 Personalens uppfattning

Butikspersonalen på Hemtex upplevde att de fick mycket information om de förändringar som skulle genomföras. Butikscheferna fick information via möten på huvudkontoret där material och bilder visades upp för att illustrera vad förändringen skulle bestå i, sedan låg det på butikscheferna att föra informationen vidare till den övriga butikspersonalen. Butikscheferna upplevde att de blev informerade i god tid före det att arbetet påbörjades och att det kändes som att de visste vad som var på gång. Personalen hade känt sig delaktiga i arbetet med det nya varumärket trots att de inte hade möjlighet att komma med synpunkter på hur förändringen skulle genomföras. Detta eftersom det varit i stort sätt ett färdigt koncept som presenterades för personalen på mötena inför omprofileringen.

Butikspersonalens inställning till omprofileringen var genomgående positiv. Det fanns ingen rädsla eller tveksamhet till förändringen utan alla tyckte det var kul att det hände något nytt. En i personalen uttryckte att hon tyckte att det behövdes en förändring och en nystart från den

“rea-image” man haft innan. Efter omprofileringen kände personalen att den levde upp till förväntningarna men samtidigt insåg de att det krävs mycket jobb och långsiktighet för att verkligen förändra varumärket och skapa en annan bild i kundens ögon.

Personalen ansåg att omprofileringen inneburit stora skillnader och att förändringar gjorts på alla plan i butiken. De uppgav att den största skillnaden mellan det gamla och det förnyade varumärket dels var trovärdigheten hos kunden då man tagit avstånd från det reakoncept man tidigare varit kända för, och även att sortimentet hade uppdaterats och blivit lite trendigare. I butiken hade mycket förändringar genomfört rent fysiskt, till exempel hur man exponerade varor på kampanjtor och även estetiskt genom ny skyltutformning, etiketter och den nya loggan. Personalen uppgav även att omprofileringen innebar att de fick nya direktiv från ledningen angående bemötandet av kunderna. En stor del i förändringen innebar ett mycket större fokus på kundservice än det varit tidigare och detta var enligt en i personalen något svårare för personalen att ta till sig. Detta då det enligt henne var svårare att förändra sitt arbetssätt än att ta till sig estetiska förändringar. Butikschefen uppgav exempelvis att det kan vara svårt att veta om personalen verkligen följer de direktiv som ges ut från henne och huvudkontoret.

Personalen har gått säljkurser och uppgav att de nya värderingarna började sätta sig. En i personalen sa: *“Nu tror jag att det är accepterat att såhär jobbar vi på Hemtex.”* Butikspersonalen ansåg att de genom sitt personliga möte med kunden hade stora möjligheter att genom sitt agerande föra vidare de värderingar Hemtex som varumärke stod för till kunden. Exempel på sådana värderingar uppgav personalen var; bra service, god kvalitet och att det fanns något till varje hem i butiken.

Butikspersonalen trodde att den huvudsakliga anledningen till varför ledningen valt att genomföra omprofileringen var att det var tvunget att genomföra en förändring och öka trovärdigheten hos kunden. Dessutom ville Hemtex vara ledande inom hemtextil och för att nå det kändes det som att det inte gick att fortsätta på samma linje man haft tidigare, framförallt trodde personalen att ledningen ville sudda ut den reastämpel Hemtex fått. I tillägg till det uppgav personalen att ett mål var att bredda målgruppen och nå yngre kunder. En i personalen menade att ledningen i början av omprofileringen var för inriktad mot en snäv målgrupp med yngre, mer trendintresserade kunder, något som inte fungerade och som man sedan fick backa från och därefter bredda målgruppen igen. Även andra saker som sortiment och varuexponering hade ändrats från det ursprungliga konceptet efter att butikspersonalen kommit med förslag. Personalen upplevde med andra ord att de haft möjlighet att komma med synpunkter på hur varumärket i fortsättningen kunde utvecklas. En i personalen berättade att ett exempel på en sak som ändrats under tidens gång var att Hemtex vid början av omprofileringen valde att ta bort alla inredningsprodukter och marknadsföra sig som *“Sveriges mjukaste butik”*, något som man senare bortgick från.

Efter omprofileringen hade personalen i butiken fått i överlag positivt respons från kunderna. Många kunder hade gett positiva kommentarer om att butiksmiljön och produkterna var fina. En i personalen uppgav att många kommenterade förändringen precis när butiken hade gjorts om medan en annan i personalen upplevde att kunderna inte nämnde förändringen i så stor grad och inte uppmärksammade den lika mycket som butikspersonalen själv gjorde. Personalen var dock överens om att de upplevde att kunderna mer och mer slutat associera företaget med reor. Personalen menade med andra ord att kunderna börjat uppfatta Hemtex på ett nytt sätt även om de trodde att det skulle ta lång tid att helt tvätta bort reastämpeln och skapa en ny image hos kunden. Detta då det fortfarande fanns kunder som efterfrågade reor och produkter Hemtex sålde innan men som man i och med omprofileringen valt bort. Vad gäller målet att bredda sin målgrupp upplevde butikspersonalen att omprofileringen bidragit till att märket blivit mer tilltalande för yngre konsumenter. I överlag ansåg personalen att

omprofileringen varit lyckad trots att de hade uppfattningen att de nu måste fortsätta utvecklas och jobba för att bli bättre.

4.2.3 Kundens uppfattning

Alla tillfrågade visste om att Hemtex genomfört en omprofilering och hade sett förändringen när de passerat en butik. Framför allt hade det uppmärksammats att skylten, och därmed loggan, var ny. En deltagare hade uppfattningen om att det tillkommit fler externa varumärken i butiken efter förändringen, men övriga ansåg att det förutom den nya logotypen inte genomförts några andra större förändringar och att det annars var samma butik. Reaktionerna till den gamla loggan var att den på grund av den röda färgen och typsnittet var tråkig och förmedlade en lågpriskänsla. Det drogs kopplingar till liknande loggor som Lindex, Haléns och Hemköp. Ord som användes för att beskriva den nya loggan var “snygg”, “annorlunda”, “modern”, “rolig” och “spännande”. Deltagarna trodde att loggan byttes ut eftersom den gamla var intetsägande och att den röda färgen kopplades för starkt till rea. Flera deltagare kände att den nya loggan såg ut som något IKEA kunde ha i sina kataloger och vissa drog kopplingar till det textila för att linjerna i logotypen representerade trådar.

Vid jämförandet mellan de gamla och nya annonserna ansåg större delen av gruppen att Hemtex fortfarande signalerade en billig känsla eftersom det fokuserades på erbjudanden som “ta 4 betala för 3”. Här ansågs Hemtex “skjuta sig själva i foten” genom att fortsätta med reorna och lära kunden att den alltid kan köpa med rabatt, då flera hade som uppfattning att just rea var Hemtex svaghet. Andra värden som de nya annonserna förmedlade var att de kändes omoderna, röriga och sportiga samt att de i första hand riktade sig till barnfamiljer och äldre kundgrupper. Deltagarna kopplade istället för Hemtex annonserna och reklamerna till andra företag som använt liknande koncept och känsla i annonsspråket, exempelvis Clas Ohlsons och IKEA. En deltagare sa: *“De måste hitta ett eget koncept. Om jag inte sett loggan i annonsen hade jag trott att det var IKEA direkt.”* Flera hade uppfattningen att Hemtex i första hand annonserade i dagstidningar och att de tidigare marknadsfört sig som “Sveriges mjukaste butik” via TV, men att de inte sett någon TV-reklam sedan dess. Deltagarna tyckte att Hemtex borde synas mer i andra medier än dagspress för att nå sin tänkta målgrupp, exempelvis i magasin, TV och på Internet. Att synas i sociala medier sågs dock inte som ett säkert tillvägagångssätt eftersom deltagarna ansåg att Hemtex var för omodernt för att passa in i sådana typer av medier. Flera tyckte dock att Hemtex borde jobba mer på att visa att de har en webbshop. Med de nya annonserna och i de medier Hemtex uppfattats trodde de flesta att Hemtex idag lockar en målgrupp från 40 år och uppåt. En deltagare sa som kommentar till de nya annonserna: *“Det känns inte proffsigt - slänga upp ett par handdukar i luften och lägga på en greenscreen bakom? Inte så jättekul sätt att marknadsföra sig!”*

När bilder på det nya butikskonceptet visades uppfattade flera att Hemtex försökt att inte ha så mycket fokus på rea längre, samt att de hade bättre sorterat på färger och exponerat produkterna på ett annat sätt genom ställ och liknande. Den nya butiken uppfattades som modernare och mer steril jämfört med den gamla som kopplades till låga priser. Det talades om att de nya butikerna hade mer ordning men att det fortfarande var svårt att hitta i butikerna. Flera skulle uppskattat tydligare skyltning om de olika avdelningarna i butiken och en deltagare efterfrågade tydliga anvisningar att följa på golvet, som exempelvis kan återfinnas på IKEA. Detta eftersom det inte ansågs finnas något riktigt “butiksvär” i butikerna utan uppfattningen var att kunderna istället går rakt in och rakt ut. En deltagare påpekade att denne aldrig gick in till vänster i butiken i hemstaden eftersom det var svårt att uppfatta vad som fanns i den delen av butiken. Deltagarna trodde att förändringen i butikerna genomförts för att tjäna mer pengar genom att försöka locka in fler kunder till butikerna. Vissa ansåg att den nya butiken var mer spännande och kanske lyckades nå den lite yngre kundgruppen, men att det krävdes större förändringar för att nå kundgruppen 25-30 år. Att nå

denna yngre målgrupp som hemtextilföretag sågs dock som en allmän svårighet. En deltagare sa: *“Det kanske är svårt att ha 25-åringar som målgrupp. Det är inte så ofta jag tänker ‘lakan’ - jag köper hellre jeans.”*

Några förändringar i sortimentet hade inte uppfattats förutom hos en deltagare som ansåg att Hemtex nu hade fler externa varumärken och designersamarbeten. Exempelvis hade deltagaren sett samarbeten med Design House Stockholm och Karin Larsson. För att nå en yngre kundgrupp fanns förslag på att införa samarbeten som lockade yngre, exempelvis med Ralph Lauren eller Lexington, göra sortimentet yngre samt att ha mindre lampor, porslin och sådant som inte kopplas till hemtextil. En deltagare ifrågasatte detta “hårda” sortiment och undrade varför man kunde köpa dessa saker på Hemtex men inte tyg på metervara, vilket inte uppfattats finnas i Hemtex butiker. Vissa deltagare ansåg att Hemtex istället för att skylta med de hårda hemindredningsprodukterna bör fokusera på hemtextilen och skylta med “en härligt bäddad säng”. Gällande kvaliteten på produkterna upplevde de flesta att den inte var högre än konkurrenternas men att Hemtex produkter ändå upplevdes som bättre på grund av sina designsamarbeten. Priserna uppfattades som samma som före omprofileringen men att Hemtex nu inte hade så mycket rea på röda skyltar längre. Däremot uppfattades det att Hemtex fortfarande hade många erbjudanden och kampanjer vilket av flera ansågs vara en typ utav rea. Deltagarna trodde att eftersom Hemtex haft en sådan tydlig reastämpel skulle det ta ett tag innan denna försvinner, men ansåg det som positivt att man åtminstone plockat bort de röda reaskyltarna. Vissa ansåg att Hemtex var på väg bort från reastämpeln och att de visserligen fortfarande hade erbjudanden men att det mer kändes som merförsäljning än rea på produkter som inte blivit sålda. Priserna uppfattades annars i allmänhet som luddiga och att det var svårt att veta vad Hemtex stod för när de sålde samma produkter som konkurrenterna, fast dyrare. Flera tyckte att det saknades en egen nisch för Hemtex och ansåg att de skulle tjäna mer på att ha billigare bassortiment och dyrare designprodukter. En deltagare nämnde att Hemtex sålde påslakan med priser från 200 kronor till 900 kronor och flera deltagare tyckte att det var väldigt förvirrande att ha ett sådant stort prisspann. Istället diskuterades fördelen i att fokusera på en prisklass och inte flera olika då det annars kunde bli svårt att positionera sig. Att Hemtex inte valt att byta namn ansågs av alla deltagare vara ett bra beslut eftersom det var ett välkänt företagsnamn som kopplades till hemtextil.

Deltagarna ansåg att personalen i butikerna var hjälpsamma och framåt precis som innan och trodde att det fanns en svårighet för personalen att förändra sig för att förmedla det nya till kunderna. Vissa deltagare tyckte att personalen kunde jobba mer med merförsäljning och flera påpekade att det var viktigt att personalen var kunniga om sortimentet, då en hög kunskapsnivå ansågs vara ett sätt för Hemtex att sticka ut bland sina konkurrenter. En deltagare sa: *“Det finns en underförstådd tanke att om man går till Hemtex ska de ha kunskap om produkterna. Det är ju lite dyrare och då tänker man att man får lite mer för pengarna.”* Ett förslag var att tydligt framhäva mer att personalen besitter kunskap, till exempel genom “fråga gärna mig om det här” via skyltar och kampanjer.

I övrigt trodde de flesta deltagare att omprofileringen genomfördes eftersom det gått dåligt för företaget och att en förändring var nödvändig samt att fokus legat på att bredda kundgruppen och göra det mer modernt. Dock var uppfattningen hos flera deltagare att man inte lyckas nå den unga målgruppen och att det är svårt att konkurrera med alla företag som säljer hemtextil i Sverige. Som största konkurrenter nämndes IKEA och Åhléns eftersom de är billigare och även säljer andra produkter. Dock ansåg flera att de hellre går till Hemtex än konkurrenterna för att köpa sovuddar och täcken eftersom kunskapen upplevdes vara större hos Hemtex personal. Deltagarna ansåg att Hemtex lyckats bäst med loggan i sin omprofilering eftersom den var lätt att komma ihåg och var originell, men att den kändes för modern jämfört med sortimentet. Man ansåg även att marknadsföringen måste bli starkare för att locka fler kunder

och att företaget i sin helhet måste hitta en egen nisch för att inte förväxlas med exempelvis IKEA.

5 Diskussion

I diskussionen identifierar vi vilka gap som uppstått i de olika fallföretagen samt analyserar varför dessa gap har eller inte har uppstått. Därefter analyseras och jämförs fallföretagens problematik för att kunna dra kopplingar till omprofileringsproblematiken i sin helhet.

5.1 Identifierade gap för Rut&Circle

Uppfattningarna från personalen på Rut&Circle skiljde sig inte särskilt mycket från de tankar ledningen hade bakom valet att genomföra en omprofilering. De bakomliggande motiven och hur ledningen ville att företaget skulle uppfattas sammanföll gällande det nya namnet, känslan i butikerna och vilka kunder man försökte nå ut till. Detta kan vara ett resultat av det nära samarbete som fanns mellan huvudkontoret och butikspersonalen. Personalen hade även varit positivt inställda till förändringen och trots att de inte uppmanats att ändra sättet att arbeta kände de att deras arbetssätt påverkats till det positiva och att de nu arbetade mer serviceinriktat. Precis som Holm (2006) konstaterat bör ledningen arbeta med intern marknadsföring via åtgärder som exempelvis workshops för att överföra sina idéer till personalen. De åtgärder som ledningen tilltagit gällande intern marknadsföring, till exempel presentationer, workshops och seminarier, har alltså gett positiv effekt och gapet mellan ledning och personal har motverkas.

På samma sätt fanns inget större gap mellan personal och kunder då båda parter fann att Rut&Circle kunde utmärka sig med hjälp av service. Att modekunnig personal skulle finnas till hands var något som efterfrågades av kunderna och som också redan tillsatts av ledningen via åtgärden att anställa stylister till butikerna och som troligtvis ger en positiv effekt på interaktionen mellan personal och kunder. Båda parter var även överens om att butikspersonalen hade en stor roll i arbetet för att differentiera sig mot konkurrenterna genom att arbeta serviceinriktat, vilket medför att gapet mellan dem minimeras då personalens agerande och kundernas förväntningar möts.

Mellan kunder och ledning kunde ett större gap identifieras. Trots att kunderna precis som ledningen hade uppfattningen att förändringen förmedlat en mer modern och moderiktig känsla skiljde sig andra delar åt. Ledningen trodde exempelvis att Rut&Circle skulle bli personligare och mer tydliga i sin kommunikation till kunden medan kunderna uppfattade marknadskommunikationen som spretig och att företaget inte hade något unikt att erbjuda. Kunderna ansåg att imagen upplevdes som bättre än tidigare men att det skulle bli svårt för Rut&Circle att differentiera sig mot konkurrenterna. Bland annat tyckte kunderna att företaget upplevdes som svårdefinierat med den breda målgruppen och de olika inriktningarna (Rut&Circle och Sally&Circle) samt ansåg att företaget bör satsa på ett enda koncept och fokusera fullt ut på det. Detta tar grund i Luck och Moffatt's (2009) argumentation av att företag alltid bör sträva efter att ha *en* enad strategi.

Kunderna hade uppfattningen om att annonserna inte stämde överens med de övriga förändringarna. De upplevde även att annonsspråket i den interna brand booken var mer tilltalande och passande för det övriga konceptet då det var unikt och hade en egen nisch. Att ledningen lyckats i den interna marknadsföringen men skapat ett gap mellan sin egen uppfattning och kundernas via sin marknadskommunikation blir här ännu tydligare då man valt att marknadsföra sig annorlunda internt och externt. Vikten av att integrera all kommunikation som går ut till alla intressenter, det vill säga både kunder och personal, har tidigare konstaterats i forskningen kring IMC där fokus ligger på att all kommunikation i och från företaget ska vara så enhetlig som möjligt.

En avvikelse mellan ledningen och personalens uppfattningar var att personalen uppfattade det nya konceptet som lyxigare, vilket var ett nyckelord som inte användes i ledningens beskrivning av förändringen. På samma sätt ansåg kunderna att det nya butikskonceptet, med inredningen och sättet att exponera produkterna, också ingav en känsla av lyx. Enligt kunderna kunde detta bli förvirrande eftersom sortimentet hos Rut&Circle var av den lägre prisklassen. Som Srivastava (2011) antytt uppstår svårigheter när all kommunikation inte förmedlar samma sak eftersom det ger utrymme för olika tolkningar av varumärket. Här kommunicerar alltså den externa kommunikationen med ett värde som frångår ledningens önskemål. Dessutom kan uppfattningen av detta värde förstärkas ytterligare hos kunderna då personalen också uppfattat att företaget nu ska förmedla det värdet. Om kunderna sedan upplever att produkterna inte uppfyller deras förväntningar utan istället framstår som produkter med lågt pris och låg kvalitet, finns risk för att förvirring uppstår och att företagets identitet blir svårplacerad för kunderna. Precis som Mihart (2012) konstaterat är det alltså av stor vikt att kommunikationen från ledningen är tydlig så att reaktionen hos kunderna blir som önskat. Här är det dock inget negativt värde som skapats hos personalen och kunderna. Istället för att justera bort detta värde genom att förändra kommunikationen från ledningen kan ett annat alternativ vara att förändra sortimentet så att även det följer det övriga konceptet. Eftersom att även sortimentet kommunicerar vissa värden och skapar uppfattningar hos intressenterna bör alltså även detta ingå vid användandet av IMC och enhetlig kommunikation för att företagets identitet ska bli så tydlig som möjligt.

5.2 Identifierade gap för Hemtex

Vårt empiriska resultat visar att Hemtex ledning och personal hade ungefär samma uppfattning om vad förändringen innebar och vilka värden det reformerade varumärket skulle förmedla till kunden och i överlag identifierades inga gap mellan dessa parter. Både ledningen och personalen ansåg att en nedsvärtad image och låg trovärdighet hos kunden var de största motiven till omprofileringen. Att stärka sin identitet anges i tidigare forskning som ett av de största motiven till att genomföra en omprofilering och Sirstava (2011) pekar på vikten av nå ut med önskad varumärkesimage. Även andra motiv till vad förändringen var menad för uppfattades lika av ledning och butikspersonal där båda nämnde att man ville öka varumärkets modegrad och nå en yngre kundgrupp.

Att inga gap identifierats mellan ledningen och personalens uppfattningar kring varumärket indikerar att ledningen lyckats att, genom sin interna marknadsföring, överföra de nya värdena på butikspersonalen. Att butikspersonalens inställning var positiv och att de känt att förändringen var nödvändig är en fördel då Manto och Andriopoulos (2007) konstaterat att det annars finns en risk att omprofileringen medför en identitetskris där personalen inte tar till sig den nya imagen. Ytterligare ett problem som hade kunnat uppstå är som Vallaster och Chernatonys (2006) forskning pekar på att de anställda inte känt sig som en del av det nya varumärket. I Hemtex fall hade butikspersonalen inte någon möjlighet att komma med förslag på förändringen utan fick ett relativt färdigt koncept presenterat för sig. Detta verkar dock inte bidragit till att gap uppstått eftersom de anställda ändå känt sig delaktiga i förändringen då de förstått de bakomliggande motiven.

Som nämnts i empiriavsnittet innebar Hemtex-omprofileringen att ledningen gav personalen direktiv på ett förändrat arbetsätt i butiken. Från både ledningen och butikspersonalen uttrycktes åsikten att det förändrade arbetssättet eventuellt kunde ha mötts av visst motstånd av butikspersonalen då de ansåg att det är svårare att förändra sitt arbetssätt än att ta in de visuella förändringarna. Om personalens beteenden inte motsvarade ledningens direktiv kan det ha lett till att gap uppstått. Ledningen försökte dock motverka detta genom säljutbildningar för personalen, där de fick lära sig att förmedla de värden de förnyade varumärket var menad att signalera.

Mellan butikspersonalen och kunderna kunde inga direkta gap identifieras. Kunderna ansåg att Hemtex personal är trevliga och hjälpsamma, vilket visar att personalen förmedlar en positiv känsla till kunden. Personalen ansåg sig själva ha goda möjligheter att bidra till att ändra kundens uppfattning, genom att vara serviceinriktade och kunniga. Dessa värden nämnde även kunderna som faktorer som förbättrar varumärkets image.

Mellan Hemtex ledning och kunder visade dock studien att det fanns gap i deras uppfattningar kring märket. Kunderna ansåg förvisso att omprofileringen till viss grad lyckats göra varumärket mer modernt och tilltalande för en något yngre målgrupp, vilket var ledningens intention. Undersökningen visade dock att ett gap kring vad varumärket var tänkt att förmedla existerade eftersom kundernas associationer till rea fanns kvar. En bidragande orsak till detta var att kunderna uppfattade att Hemtex annonser och kommunikation förmedlade en billig känsla då de exempelvis fortfarande fokuserade mycket på erbjudanden och kampanjer trots att man exkluderat de röda reaskyltarna. Stuart & Muzellec (2004) tar upp att en omprofilering som genomförts på grund av att märket fått dåligt rykte bör ta avstånd från tidigare värden och därmed kan Hemtex marknadskommunikation i detta fall utgöra en svårighet i att nå önskade effekter.

Ledningens intention med att använda TV som kommunikationsmedel för att nå en bredare kundgrupp verkade inte ha nått önskad effekt då kunderna inte kunde dra sig till minnes att de uppmärksammat någon reklam från Hemtex den senaste tiden. Detta ger en indikation på att ledningen inte lyckats att genom sin marknadskommunikation nå ut med önskad varumärkesidentitet. Ytterligare ett tecken på detta är att kunderna inte uppfattat ledningens intention om att varumärket förmedlar kvalitet och hög kundservice, vilket trots att vi inte funnit något direkt gap mellan personal och kunder kan vara ett tecken på att det faktiskt existerar ett slags gap. Särskilt tyckte kunderna att ledningen borde trycka mer på att de har kunnig personal. Eftersom studien visade att ledningen faktiskt arbetat mycket för höja personalens servicegrad kan en teori vara att man misslyckats med att kommunicera ut det värdet till kunden. Ett problem vid omprofilering uppkommer om ledningens och kundernas uppfattningar om vad som differentierar varumärket skiljer sig åt, vilket medför att dessa typer av gap uppstår.

En annan bidragande faktor till gapet mellan ledningens och kundernas uppfattning var att sortimentet inte stämde överens med den image ledningen velat förmedla. Framförallt ansåg kunderna att ett varumärke som vill framstå som ledande inom hemtextil inte bör ha så mycket inredningsprodukter i sitt sortiment. Att motstridiga signaler kring vad varumärket står för innebär ett problem tas upp av Luck & Moffatt (2009), som pekar på vikten av att kommunikation och budskap bör vara tydliga och enhetliga.

5.3 Analys av omprofileringsproblematiken

Båda fallföretagen har följt de riktlinjer som tidigare forskning rekommenderat för att lyckas med den interna marknadsföringen, och enligt vår studie har detta också gett positiva resultat i hur personalen uppfattat förändringen. Här finner vi ett samband mellan hur stark den interna marknadsföringen varit och storleken på gapet mellan ledning och personal.

Trots att studien inte visat på att fallföretagen har något större gap mellan kunder och personal har inte den önskade uppfattningen hos kunden riktigt uppnåtts i något av fallen. Om det inte finns något gap mellan ledningen och personalen och inte heller mellan personal och kunder bör ledningens syn på förändringen nå fram till kunden, vilket inte uppnåtts för något av fallföretagen. Detta kan som metodreflektionen implikerar bero på att personalen under intervjuerna gett en partisk, positiv bild av företaget och sitt arbetssätt. Dessutom, som

framgick i studien, kan ledningen och butikscheferna aldrig vara helt säkra på att butikspersonalen arbetar på det sätt de utger sig att göra. Det kan alltså i båda fallföretagens fall existera ett gap mellan kunder och personal eftersom personalen inte agerar utifrån de direktiv och värden de uppfattat från ledningen.

En anledning till gapet mellan kunderna och ledningen kan bero på hur företaget kommunicerar direkt till kunderna utan personalens involverande. För Rut&Circle har ledningen lagt stor vikt på den visuella förändringen medan Hemtex ändrat sitt koncept men inte fokuserat på stora visuella åtgärder. Enligt Manto och Andriopoulos (2007) är det väsentligt att marknadskommunikationen grundas i organisationens värderingar och att en förändring verkligen ligger till grund för det nya som kommuniceras. De menar att ett vanligt misstag vid en omprofilering är att fokusera för mycket på visuella förändringar som inte följer den övriga förändringen. I båda fallen har vi funnit brister i marknadskommunikationen samt att företaget inte tillämpat integrerad marknadskommunikation, IMC, fullt ut. Detta eftersom budskapet från de olika åtgärderna förmedlat olika värden, exempelvis i Rut&Circles fall, där man valt att marknadsföra sig annorlunda internt och externt. Samma sak gäller för Hemtex där man försökt ta avstånd från reastämpeln men ändå fortsatt marknadsföra sig med kampanjer och erbjudanden som kunden kan koppla till rea. Dessutom hade Hemtex ledning som mål att upplevas som modernare medan kunderna uppfattade deras nya annonser som omoderna. Dessa saker har troligtvis medfört att gapet mellan ledning och kunder uppstått, eftersom förvirring uppstår när alla budskap från företagen inte är enhetliga. Detta problem hade även Hemtex då kunderna uppfattade den nya loggan som för modern jämfört med var sortimentet förmedlade. Vi finner alltså ett samband mellan ledningens sätt att kommunicera externt och gapet mellan ledning och kund.

I båda fallföretagens fall togs ämnet upp om att företagen måste jobba med att visa att de erbjuder något unikt och differentierar sig mot sina konkurrenter. I Hemtex fall ansåg kunderna att annonserna liknade andra företags och att Hemtex i överlag saknar en egen nisch i hemtextilbranschen. För Rut&Circle drogs liknande kopplingar där kunderna ansåg att marknadskommunikationen inte förmedlade något unikt.

Vår studie visar tydligt på att de tre kategorierna ledning, personal och kunder samspelar med hjälp av de tre faktorerna marknadskommunikation, interaktion och intern marknadsföring samt att om dessa faktorer inte genomförs på rätt sätt uppstår gap mellan kategoriernas uppfattningar. Genom att identifiera att ett gap har uppstått blir det därför relevant att i största möjliga mån justera den faktor som är bristfällig och som därmed orsakat gapet. Ett företag kan, som vi sett i vår studie, lyckas med att motverka ett gap men även om endast ett gap existerar kan det ge negativa konsekvenser för omprofileringens genomslagskraft.

Som vår rapport belyst finns flera problem med omprofilering, vilket lett till att våra fallföretag inte riktigt lyckas nå framgång med sin förändring. I slutändan handlar allt om att ledningens idé får genomslagskraft hos kunderna, och när detta misslyckas uppstår problem. Dessa problem grundar sig enligt vår studie och tidigare forskning på vilken uppfattning kunderna fått från ledningens åtgärder och/eller från personalens agerande och huruvida det uppstått ett gap mellan dessa uppfattningar. Genom att som företag förstå gapen och varför de uppstått blir det enklare att kartlägga hur företaget kan motverka dem. Enligt vår modell kan företaget efter att ha identifierat ett gap se om det är marknadskommunikationen, den interna marknadsföringen eller den interaktiva marknadsföringen som behöver justeras.

Vi ser också att faktorer som sortiment och miljö påverkar kundens uppfattning. Dessa faktorer kan härledas både till marknadskommunikationen, det vill säga hur ledningen valt att utforma dessa, men även på ett interaktivt plan där kunden får en uppfattning av varumärket genom att interagera med miljö och sortiment. Företag kan alltså med hjälp av vår modell

arbeta förebyggande inför en omprofilering för att motverka de problem som kan uppstå. Till exempel kan man tillämpa Luck och Moffatts (2009) 'utifrån-och-in'-tankesätt där företaget utgår från hur kunderna kommer uppfatta förändringen och sedan agerar efter det.

6 Slutsatser

I slutsatserna besvarar vi huvudfrågan; "Vilka problem kan uppstå i samband med en omprofilering?" samt delfrågan; "Hur kan gap mellan ledningens, personalens och kundens uppfattning kring varumärket påverka omprofileringen?" och rapportens slutsatser presenteras.

Studien visade att omprofileringsproblematiken bör belysas ur de tre perspektiven; ledning, personal och kunder. Endast när alla parter delar samma uppfattningar om vad varumärket står för kommer den identitet ledningen vill skapa nå ut till kunden. Om uppfattningarna skiljer sig åt kommer gap uppstå, vilket minskar omprofileringens genomslagskraft och de positiva effekter man hoppats uppnå kan komma att utebli.

En viktig huvudslutsats är att ett företag inte kan förändra sin image bara genom att ändra kommunikationen ut till kunden. Detta såg vi i båda fallföretagen där den interna marknadsföringen gett positiva resultat men att detta inte varit tillräckligt för att nå ut till kunderna. De omprofileringsproblem som studien visar på grundas på att ledningen misslyckats med att förmedla rätt uppfattningar om förändringen till både personal och kunder. Problematiken beror till stor del på komplexiteten i kommunikationen till kunden då kundens uppfattning kring varumärket bygger på budskap från många olika källor, till exempel från reklamer, annonser, personal, butiksmiljö och sortiment. En slutsats vi kommit fram till är att det är av stor vikt för omprofileringens framgång att kundens samlade erfarenheter kring märket stämmer överens och ett enhetligt budskap kring det nya varumärket sänds ut. Att tillämpa integrerad marknadskommunikation där alla budskap är enhetliga visas därför vara av stor vikt för att inte skapa olika uppfattningar om varumärket hos personal och kunder. Ett exempel på denna problematik framgick tydligt för Rut&Circle där ledningen marknadsfört det nya konceptet annorlunda internt och externt. Det visade sig återigen för Rut&Circle när kundernas uppfattning om marknadskommunikationen och butiksmiljön inte sammanföll med uppfattningarna om sortimentet. Även för Hemtex framkom detta då kunderna ansåg att annonserna förmedlade något annat än tänkt samt att loggan och sortimentet inte förmedlade samma saker. För att inte skapa förvirring och motsägelsefulla budskap är det därför viktigt att all kommunikation till kunder och personal stämmer överens även med sortimentet, miljön och det totala erbjudandet från företaget. Detta eftersom kunderna inte bara interagerar med personalen, utan även med produkterna och butiksmiljön.

Resultaten från studien visar alltså att problematiken är starkt förknippad med faktorerna intern marknadsföring, marknadskommunikation och interaktion och att brister i någon eller flera av dessa påverkar omprofileringen negativt. Detta eftersom studien tydligt visat sambandet mellan dessa faktorer och de uppfattningar som finns hos ledning, personal och kunder.

En annan slutsats som framgick av studien är svårigheten att ta avstånd från ett negativt värde som förknippas med företaget. Detta framgick i Hemtex fall där företaget önskade att tvätta bort den reastämpel som företaget fått. Studien visar att det tar lång tid att frångå en negativ stämpel och att det är viktigt att ett sådant företag bryter mot det negativa värdet i allt man gör. I Hemtex fall bröt man inte detta beteende fullt ut genom att fortfarande marknadsföra sig med erbjudanden och kampanjer och förvirring uppstod då hos kunderna. Det innebär att det är svårt att förändra sin image om förändringen mot det gamla inte är tillräckligt stor.

En slutsats som framkommit, som frångår delfrågan men ändå är relevant för huvudfrågan, är problemet med att bredda målgruppen i samband med en omprofilering. Detta eftersom det redan genom omprofileringen kommuniceras nya värden till kunden och när företaget

dessutom ska försöka attrahera en ny kundgrupp kan företagets identitet bli svårdefinierad för kunderna. Ännu svårare blir det om företaget, som i Rut&Circles fall, har två olika målgrupper i butiken eftersom det skapar ytterligare förvirring hos kunden. Detta avspeglade sig även för Hemtex som försökte nå en yngre kundgrupp samtidigt som de försökte hålla kvar sin befintliga målgrupp vilket även där skapade förvirring hos kunden.

Ytterligare en sådan slutsats är vikten av att ha ett unikt erbjudande och att verkligen kommunicera till kunderna vad som skiljer företagets totala erbjudande från konkurrenterna. Det är viktigt att budskapet om företagets nisch framgår i alla led och kunderbudandet uppfattas som önskat för att skapa konkurrensfördelar och trogna kunder.

7 Avslutande diskussion

I den avslutande diskussionen presenteras våra egna reflektioner om studien. Därefter kommer vi med förslag till vidare forskning. Slutligen ger vi rekommendationer till företag som planerar eller håller på med en omprofilering.

7.1 Reflektion över studien

Till en början var tanken med rapporten att undersöka marknadskommunikation och hur det kunde påverka en omprofilering. Vi planerade att främst undersöka vilka marknadskommunikationsåtgärder ledningen valt att sätta in vid en omprofilering och hur detta påverkade kunderna. Vid forskningsöversikten framgick dock tydligt att dessa faktorer bara var en del av omprofileringsproblematiken som vi identifierat. Därför kändes det snabbt väldigt naturligt för oss att även ta in delarna personal, interaktion samt intern marknadsföring och sedan jämföra alla dessa områden. Utifrån detta nya perspektiv fann vi sedan möjligheten att analysera de gap som vi funnit och vi kunde därför arbeta utifrån den analysmodell vi tagit fram.

Vi är medvetna om att studien inte ger några konkreta förslag på exakt hur viss problematik ska mötas, men tror att rapporten med hjälp av de slutsatser vi kunnat dra från fallföretagens omprofileringar samt den framtagna modellen gör rapporten allmängiltig. Framför allt tror vi att rapporten är intressant för företag som planerar eller håller på med en omprofilering. Detta eftersom vi inte hittat någon tidigare forskning som tar upp de gap som identifierats och hur de sammankopplas med omprofileringens effekter.

Slutligen har det varit ett intressant område att undersöka och vi är nöjda med resultatet. Främst är vi nöjda med att vi trots att området är relativt utforskat har lyckats tillföra något nytt till forskningen. Vi känner att vi nu med hjälp av utformandet av denna rapport besitter stor kunskap om omprofilering samt förståelse om dess problematik och hoppas att du som läsare också funnit nöje och kunskap genom att läsa denna rapport.

7.2 Förslag till vidare forskning

Vidare forskning på området hade kunnat vara att fördjupa sig i vår studie genom att verifiera våra resultat med hjälp av andra typer av studier. Vi känner exempelvis att studien kunnat bli mer generaliserbar genom mer djupgående intervjuer eller kvantitativa metoder, exempelvis via enkäter. Att använda sig av anonyma enkäter för personalens svar hade kanske gett mer rättvisa svar som på ett bättre sätt speglat verkligheten och motverkat partiska svar. Vi skulle även gärna se att fler fallföretag analyserades vilket tyvärr inte var möjligt för oss eftersom det hade krävt en längre tidsram för insamlandet av empirin.

Andra forskningsvägar hade kunnat vara att fördjupa sig ytterligare inom något av de identifierade gapen och dess kringliggande områden. Till exempel att mer explicit studera gapet mellan personal och kunder och huruvida personalen faktiskt agerar så som de blivit instruerade samt hur det påverkar kundens bild av företaget.

Eftersom vår studie visade på svårigheterna med att bredda målgruppen i samband med en omprofilering skulle vi gärna se en vidare forskning på detta område där man djupare kan analysera hur denna problematik kan förhindras. På samma sätt kan det vara intressant att undersöka vår slutsats om vikten av att ha ett unikt kunderbjudande och att nå ut med detta på rätt sätt till kunderna.

7.3 Rekommendationer till företag

Som avslutande del i rapporten vill vi delge våra rekommendationer till företag som planerar eller håller på att genomföra en omprofilering. Vi anser att studien visat på vissa moment som är viktiga att ha i åtanke för att en omprofilering ska ge de effekter som ledningen önskar.

Först och främst vill vi peka på vikten av att ha en tydlig vision med vad omprofileringen ska förmedla för värden till kunden. Dessa värden måste sedan kommuniceras på ett sammanhängande sätt mellan både personal och kunder så att alla får en enhetlig bild av förändringen och företagserbudandet i sin helhet. Det är viktigt att sända samma budskap både internt och externt och inte marknadsföra sig på olika sätt till kunder och personal. Detta kan uppnås genom att arbeta med intern marknadsföring, exempelvis genom tydliga workshops och seminarier, samt genom att se till att en röd tråd finns mellan såväl den interna och externa marknadsföringen som i butiksmiljön och sortimentet. Denna röda tråd är lättare att skapa samt följa med hjälp av att tillämpa integrerad marknadskommunikation, IMC, i företaget. Genom att följa dessa tillvägagångssätt motverkas gapen som studerats i vår rapport genom att uppfattningarna mellan ledning, personal och kunder sammanfaller med varandra och omprofileringens önskade effekter kan lättare uppnås.

Ofta beror beslutet om en omprofilering på att man vill ta avstånd från ett eller flera negativa värden som företaget har. Om detta är fallet är det viktigt att helt frånga dessa värden genom att undvika åtgärder som kunderna kan associera med det negativa. Detta är viktigt eftersom det tar lång tid att tvätta bort en negativ stämpel och om företaget dessutom fortfarande på vissa plan kopplas samman med det negativa värdet uppfattas inte förändringen som önskat hos kunderna.

8 Källförteckning

- Bruce, M. & Daly, L. (2006). Buyer behaviour for fast fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10, ss. 329 - 344.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carpenter, J. M., Moore, M. & Fairhurst, A. E. (2005). Consumer shopping value for retail brands, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 9, ss. 43 - 53.
- Cheng, R., Hines, T. & Grime, I. (2008). Desired and perceived identities of fashion retailers. *European Journal of Marketing*, vol. 42, ss. 682 - 701.
- Daly, A. & Moloney, D. (2004). Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, vol. 17, ss. 30 - 36.
- Golfetta, F. & Gibbert, M. (2006). Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, vol. 35, ss 904-912.
- Gray, E. R. & Balmer, J. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation, *Long Range Planning*, vol. 31, ss ,Page. 695–702.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications*, vol. 11, ss. 23 - 33.
- Kaikati, J.G. & Kaikati, A. M. (2003). A rose by any other name: rebranding campaigns that work. *Journal of Business Strategy*, vol. 24, ss. 17 - 23.
- Kay M.J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, vol. 40, ss. 742 - 760.
- Kim, HaeJung. (2012). The dimensionality of fashion-brand experience: Aligning consumer-based brand equity approach, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 16, ss. 418 - 441.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong V. & Saunders, J. (2008). *Principles of marketing: European edition*. 5. uppl. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Lomax, W. & Mador, M. (2006). Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. *Journal of Brand Management*, vol. 14, ss. 82 - 95.
- Luck, E. & Moffatt, J. (2009). IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition. *Journal of Marketing Communications*, vol. 15, ss. 311 - 325.
- Manto, G. & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, ss. 341 - 355.
- Martin, I.M., Stewart D.W. & Matta S. (2005). Branding strategies, marketing communication, and perceived brand meaning: The transfer of purposive, goal-oriented brand meaning to brand extensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, ss. 275 - 294.

Merrilees, B. & Miller D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, vol. 42, ss. 537 - 552.

Mihart, C. (2012). Impact of Integrated Marketing Communication on Consumer Behaviour: Effects on Consumer Decision - Making Process. *International Journal of Marketing Studies*, vol. 4, ss. 121 - 129.

Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding - an exploratory review. *Irish Marketing Review*, vol. 16, ss. 31- 40.

Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, vol. 40, ss. 803 - 824.

Pollack, E. (1994). Raising the bar: Keys to high performance retailing. *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age*, vol. 70, ss. 4-2MH.

Srivastava, R. K. (2011). Understanding brand identity confusion. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 29, ss. 340-352.

Stuart, H. & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, Vol 11, ss. 472 - 482.

Vallaster, C. & Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, ss. 761 - 784.

9 Bilagor

Intervjumall för ledning

- Varför genomförde ni en omprofilering? Är omprofileringen helt färdigställd?
- Vilka åtgärder har ni gjort i samband med omprofileringen? Förändringar i organisationen (koncept, värderingar, vision, målgrupp m.m.) och estetiska förändringar (logga, butiker, webbsida m.m.)?
- Vad ville ni uppnå med omprofileringen? Vilka värden följer med i förändringen, gamla som nya?
- Hur kommunicerades dessa värden till kunden? Hur ville ni att era åtgärder skulle uppfattas? Vilka tankar fanns bakom valen (reklamer, medier m.m.)?
- Hur kommunicerades dessa värden internt till personalen (broschyrer, möten, intern marknadskampanj osv)? När genomfördes isåfall detta (före, under eller efter omprofileringens genomförande)? Vilken inställning har personalen haft gentemot omprofileringen?
- Vilka är de stora skillnaderna mellan nu och då, gällande er image och hur ni tror att ni uppfattas av kunden?
- Vilka effekter har ni sett av omprofileringen? Negativa/positiva? Varför tror ni det blev som det blev?
- Vilka svårigheter ser ni med att omprofilera sig i sin helhet? Hur har ni arbetat med att skapa nya värden och samtidigt behålla de befintliga positiva värdena?

Intervjumall för butikspersonal

- Vilken information har ni fått om omprofileringen och vilka förändringar den inneburit?
- När fick ni informationen och förstod vad förändringen innebar? Innan, under tiden eller efter?
- Hur blev ni informerade? Broschyrer, möten m.m.?
- Vilken inställning hade ni till omprofileringen? Även hur ni upplevt kollegors inställning till omprofileringen?
- Vilka förändringar har ni sett?
- Vilka tycker ni är de största skillnaderna på nu och då?
- Vad är er syn på förändringen, vad tycker ni att varumärket förmedlar nu gentemot då?
- Har ni ändrat ert sätt att arbeta i butiken och mot kunden?
- Har ni blivit uppmanade av ledningen att förändra ert sätt att arbeta?
- Märker ni skillnad på kundernas attityd mot märket efter omprofileringen? Vad får ni för respons av kunderna?
- Vilka effekter har ni sett i butiken? Mer folk, vissa produkter som känns mer intressanta för kunden, ökad försäljning m.m.?
- Varför tror ni ledningen valde att göra en omprofilering?
- Tror ni att de önskade effekterna uppnåtts? Varför/varför inte?
- Hur tror ni att ni som butikspersonal kan hjälpa till att ändra kundens uppfattning om märket? Går det?

Intervjumall för kunder

Synpunkter/ känslor kring varumärket innan förändringen

- Visa alla gamla bilder (före omprofileringen) tillsammans.

- Vilka tankar/känslor dyker upp när ni ser de här bilderna?
- Vet ni om att företagen har gjort omprofilering- hur? Vart har ni sett det?
- Om ja, hur har företaget förändrats?

Reklam och annonser

- Visa gamla och nya bilder på reklamer och annonser.

- Vad tycker ni att reklamerna (de gamla) signalerar?
- Vad tycker ni reklamerna (de nya) signalerar?
- Vad tror ni ligger bakom det här valet?
- Vilken målgrupp vänder sig dessa till?
- Tror ni man lyckas nå målgruppen (den företaget har)?

Butiksmiljön

- Visa gamla och nya bilder på butiker.

- Vilka åtgärder har genomförts?
- Vilken känsla tycker ni att butiken förmedlar (den gamla)?
- Vilken känsla tycker ni att butiken förmedlar (den nya)?
- Vad tror ni företaget vill uppnå med förändringen?
- Hade ni gått in i butiken? Vad tycker ni om miljön/känslan?
- Tror ni företagets målgrupp tilltalas av butiksmiljön?

Sortiment

- Visa gamla och nya bilder på sortimentet.

- Vad tycker ni om förändringen av sortimentet?
- Förmedlar det nya sortimentet samma känsla som övriga förändringar som gjorts?
- Om nej, vilka förändringar tycker ni borde göras på sortimentet för att bättre passa ihop med det nya konceptet?
- Tror ni att företaget försöker nå en annan målgrupp än den de redan har?

Logga

- Visa den gamla och nya loggan.

- Vad tycker ni om den nya respektive den gamla loggan?
- Varför tror ni man valde att byta logga och eventuellt namn?
- Vad tror ni loggan/namnet kommunicerar? Varför har man valt designen/grafiken/symbolerna/namnet?

Tankar om hur väl omprofileringen lyckats

- Visa alla nya bilder (efter omprofileringen) tillsammans.

- Vad tror ni låg bakom förändringen, vad drev företaget att göra omprofilering?
- Berätta vad ledningen ville uppnå.
- Tycker ni de har lyckats? Varför/varför inte?
- Vad fattas för att nå det?
- Är det någon speciell del som inte stämmer överens med den nya bild man vill skapa? Till exempel butiksmiljö, namn, logga, marknadsföring m.m.
- Är det någon speciell del som påverkat bilden av företaget mer än de andra? Det vill säga förmedlar förändringen extra tydligt?
- Hur kan personalen förmedla det nya konceptet till er som kunder?
- Spelar personalens beteende roll i hur man uppfattar märket?
- Övriga åsikter



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Bryggaregatan 17 • Postadress: 501 90 Borås • Hemsida: www.textilhogskolan.se