

KOMMUNICERING AV VARUMÄRKESIDENTITET

– IMPLEMENTERINGEN AV
VARUMÄRKESIDENTITET I ETT
MODEFÖRETAG

Examensarbete – Kandidat
Textilt Management

Sara Johansson

2016.13.09



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Kommunikering av varumärkesidentitet – implementering av varumärkesidentitet i ett mode företag

Engelsk titel: Communication of the brand identity – implementation of brand identity in a fashion company

Utgivningsår: 2016

Författare: Sara Johansson

Handledare: Lars G. Strömberg

Abstract

How is the brand identity communicated internally within a company? Are all of the employees informed about the company's brand identity? Many researchers have studied the brand identity and the external significance of this to consumers and how this transforms into a brand image. But there is a lack of perspective in theory about how this should be communicated internal to permeate all parts of a company. It is important for employees in the company to have equal values, and how they should work with the company's brand identity. Does the head office and the employees have an equal perception of the brand identity?

This is a combined study that has the objective to investigate the communication considered most appropriate and functional according to the staff and management to implement a brand identity in a hierarchical organizational structure. To answer and examine the purpose I used a theoretical model that treats communication of brand identity. The empirical material consists of two store managers in selected physical stores. The empirical data is complemented by a quantitative questionnaire which was answered by employees in the selected stores, to get a clear view of the top of the hierarchy to the bottom.

Brand identity is about creating an image that the company wants to reflect in its trademarks and brands create a promise to the company's target market that can help to reduce the perceived risk or uncertainty about a purchase. Brand identity is converted in the consumer's mind to the brand image. This image is the perception and the image that the consumer has created himself. The external brand identity is essential to create or modify consumers' perception of the company's domestic brand identity, but the internal identity is as important for shaping the employees' perception of the company.

Today many stores and chains are competing through customer service, and therefore it is essential that employees understand the company's brand identity to communicate it properly to consumers in the daily customer service.

The study's results show that Company X's employees do not experience problems with the communicative instruments that the company works with. The study's difference is that the respondents have different opinions about X brand identity. The store managers' employees refer also to differences regarding the brand identity. Despite that the communicative instruments do not indicate any problems some of the participants experience that Company X brand identity is no longer clear.

Keywords: Brand identity, internal employee branding, brand strategy, communication

Sammanfattning

Hur kommuniceras varumärkesidentiteten internt inom ett företag? Är samtliga medarbetare informerade om företagets varumärkesidentitet? Många forskare har studerat varumärkesidentiteten och den externa betydelsen av detta till konsumenter och hur detta omvandlas till en varumärkesimage. Men det finns perspektivbrist i teorin angående hur detta bör kommuniceras internt för att genomsyra samtliga komponenter inom ett företag. Det är viktigt att medarbetarna i företaget har lika värderingar i enlighet med ledningen och jobbar med företagets varumärkesidentitet. Har huvudkontoret och medarbetarna lika uppfattning om varumärkesidentiteten?

Detta är en kombinerad studie som har syftet att undersöka kommunikationen, hur lämpligt och funktionellt detta är enligt personal och ledning för att implementera en varumärkesidentitet i en hierarkisk organisationsstruktur. För att besvara och undersöka syftet används en teoretisk modell som behandlar kommunikeringen av varumärkesidentiteten. Det empiriska materialet består av kvalitativa intervjuer med två butikschefer i utvalda fysiska butiker. Empirin kompletteras även med en kvantitativ enkät som har besvarats av de utvalda butikernas medarbetare, för att få en tydlig bild över kommunikationen från toppen till botten av hierarkin.

Varumärkesidentiteten handlar om att skapa en bild som företaget vill spegla genom sina varumärken och varumärken skapar ett löfte till företagets målgrupp som kan hjälpa att reducera en upplevd risk eller osäkerhet inför ett köp. Varumärkesidentiteten omvandlas i konsumenternas medvetande till varumärkesimage. Denna image är den uppfattning och den bild som konsumenten har skapat själv. Den externa varumärkesidentiteten är väsentlig för att skapa eller ändra konsumenters uppfattning om företaget men den interna varumärkesidentiteten är lika viktig för att forma de anställdas uppfattning om företaget.

Idag konkurrerar många butiker och kedjor genom kundservice och därför är det väsentligt att de anställda förstår företagets varumärkesidentitet för att kommunicerar den på rätt sätt till konsumenterna i den dagliga kundservicen.

Studiens resultat visar att företag X medarbetare inte upplever problem i de kommunikativa instrument som företaget arbetar med. Resultatets skiljaktigheter är att intervjurespondenterna har olika åsikter om företag X varumärkesidentitet. Butikschefernas medarbetare hänvisar också skillnader angående varumärkesidentiteten. Trots att de kommunikativa instrumenten inte påvisar några problem så upplever några av deltagarna för studien att företag X varumärkesidentitet inte längre är tydlig.

Nyckelord: Varumärkesidentitet, intern personalvarumärkesidentitet, varumärkesstrategi, kommunikation

Förord

Jag vill tacka min handledare Lars G Strömberg för sin tillgänglighet, stöd och konstruktiv feedback under min studie. Jag vill även tacka företaget som benämns som företag X och deras respondenter som var vänliga att delta i studien och gjorde denna studie genomförbar.

Borås, juni 2016

Sara Johansson

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Problematisering.....	- 1 -
1.2	Syfte.....	- 2 -
1.3	Forskningsfrågor.....	- 2 -
2	Material.....	- 2 -
2.1	Primärkällor.....	- 3 -
2.2	Sekundärkällor.....	- 3 -
3	Metod.....	- 4 -
3.1	Urval.....	- 5 -
3.2	Avgränsning.....	- 5 -
4	Teoretisk referensram.....	- 5 -
4.1	Definition av varumärkesidentitet.....	- 5 -
4.2	Organisationsstrukturer.....	- 6 -
4.3	Intern varumärkesidentitet.....	- 6 -
4.4	Samspelet mellan identitet, image och kommunikation.....	- 7 -
4.5	Tidigare forskning.....	- 8 -
5	Presentation av empiriskt material.....	- 8 -
5.1	Sammanställning av kvalitativa intervjuer.....	- 9 -
5.1.1	Respondent 1.....	- 9 -
5.1.2	Respondent 2.....	- 10 -
5.2	Sammanställning av kvantitativ enkät.....	- 12 -
5.3	Icke deltagande observation.....	- 16 -
6	Resultat.....	- 16 -
7	Analys.....	- 17 -
8	Slutdiskussion.....	- 20 -
8.1	Validitet.....	- 22 -
8.2	Reliabilitet.....	- 23 -
8.3	Självkritisk reflektion.....	- 23 -
8.4	Framtida forskning.....	- 24 -
9	Referenslista.....	- 26 -
9.1	Otryckt material.....	- 27 -
10	Bilagor.....	- 28 -
10.1	Kvalitativ intervju 1.....	- 28 -
10.2	Kvalitativ intervju 2.....	- 29 -
10.3	Kvantitativ enkät.....	- 30 -

1 Inledning

Genom bilder, färger och ljud i TV-reklam, skapas förutsättningar för att konsumenterna snabbt skall kunna varsebli och associera till ett företag samt dess varumärke. Varumärkesidentitet består enligt McQuarrie och Griffin (2014) av egenskaper och attribut som stämmer överens med associationer som företaget strävar efter att skapa och bibehålla. Ett varumärke kan vara ett namn eller en symbol som skapar metavärde för konsumenterna. Metavärde är inte en del av produktens funktionella innehåll utan är ett värde som har en förmåga att möta folks behov och önskemål. Varumärken har en plats i konsumenters medvetande och metavärdet kan förstärka eller försvaga en produkt. Varumärken fyller en väsentlig funktion både för konsumenter och för företag, ett starkt och välkänt varumärke skapar möjligheter att ta högre priser.

Författarna Hernant och Boström (2010) beskriver att det finns tydliga skillnader mellan varumärkeskännedom och varumärkesstyrka. Kännedom handlar om att många konsumenter är medvetna om varumärket och har skapat associationer till det. Varumärkesstyrka kräver dels att varumärket har en hög kännedom men att det också är kopplat till attityder och kunskaper som konsumenter har om varumärket vilket genererar varumärkets image.

Varumärkesidentiteten d.v.s. den bild som företag vill skapa och kommunicera till sina konsumenter, omvandlas från varumärkesidentitet till varumärkesimage i konsumenternas medvetande. Ugglå (2006) förklarar att image är den bild som konsumenterna har skapat sig om företaget. När denna bild har blivit etablerad i konsumenternas medvetande kan de välja om företaget och deras produkter eller tjänster är något som de vill associera sig med.

Varumärkesarkitektur enligt Petromilli, Morrison och Million (2002) är hur företagen arbetar, organiserar och marknadsför sina varumärken. Konsumenter bygger relationer till varumärken genom direkta eller indirekta erfarenheter, dessa relationer är det som skapar möjligheter för företag att expandera och öka varumärkets värde. Ugglå (2006) förklarar varumärkesarkitektur som varumärkesportföljer. Författaren beskriver att det är först när ett företag har beslutat att minska antalet varumärken i sin portfölj och börja stödja sina varumärken som ett företag utövar varumärkesarkitektur.

Att stärka varumärken är mycket resurskrävande och kräver planering bl.a i marknadsföringen. Allt fler företag väljer att expandera genom att utöka sin varumärkesportfölj och förvärva andra varumärken. Resultatet kan då bli för stora varumärkesportföljer med varumärken som inte differentierar sig från varandra och kan på så vis konkurrera ut varandra inom samma varumärkesportfölj.

1.1 Problematisering

De flesta kedjeföretag har en varumärkesidentitet som huvudkontor vill implementera i samtliga butiker för att förmedla en hög varumärkeskännedom till konsumenterna.

För att öka förståelsen för ledningens beslut och åtgärder är det väsentligt med kontinuerlig kommunikation mellan ledning och butikspersonal med tanke på hur de anställdas arbetsroller kan komma att påverkas av dessa beslut och åtgärder. Författaren Daneci-Patrau (2011) förklarar att den kontinuerliga kommunikationen minskar missförstånd och ökar förtroendet mellan arbetsgivare och arbetstagare. En förbättrad kommunikationsaktivitet kan leda till

ökad livskvalitet på arbetsplatser. Författaren hävdar att desto mer komplex information det är i en kommunikation, desto mer nödvändigt är det att denna sker ofta och då på samma hierarkiska nivå. Rör sig kommunikationen istället vertikalt i hela den hierarkiska strukturen, kan det skapa störningar och missförstånd. Kommunikationen i ett företag är nödvändig av fler olika anledningar så som:

- Det ökar den anställdes förtroende till organisationen
- Det ökar motivationen och trivseln
- Det hjälper människor att bättre förstå behovet av förändring.

Kommunikationen har blivit mer och mer digitaliserad de senaste åren och anses vara en aktivitet som länkar samman människor och skapar relationer. Alla varumärken tros enligt Petek och Ruzzier (2013) ha en dimension som består av kommunikation.

Problematiseringen ligger i kommunikationen att nå ut med organisationens varumärkesidentitet från ledning till de anställda i butik och om detta kräver specifik kommunikation och hur det uppfattas av de anställda. Om företagets anställda inte är medvetna vad företaget önskar att förmedla med sin varumärkesidentitet så blir kommunikationen irrelevant, så länge de anställda inte är informerade med korrekt vision och strategi för varumärkesidentiteten så kommer samtliga medarbetare att utöva varumärkesidentiteten olika.

Studien genomfördes på ett svenskt modeföretag med en hierarkisk organisationsstruktur för att undersöka vad företaget vill förmedla med sin varumärkesidentitet och hur detta kommuniceras ut till de anställda. Modeföretaget som studien syftar till att undersöka kommer benämnas som företag X. Detta är ett företag som anser sig själva arbeta mycket med kundservice samt att deras sortiment består av flera olika varumärken. Varumärkena som företag X arbetar med är både interna och externa varumärken, på grund av antalet varumärken valdes företag X en för att möjliggöra denna studiens syfte.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur varumärkesidentiteten kommuniceras och implementeras mellan ledning och personal i en hierarkisk organisationsstruktur.

1.3 Forskningsfrågor

- Vad vill företaget förmedla med sin varumärkesidentitet?
- Vilka instrument använder företaget för att kommunicera varumärkesidentiteten?
- Hur uppfattas detta utav de anställda?

2 Material

Materialet består av primär och sekundär källor vilket Harboe (2013) beskriver som analyser, tolkning och analysering av data. Primärkällorna är dokumenterat material som författaren av studien själv har samlat in och sekundärkällorna består av vetenskapliga artiklar samt kurslitteratur.

2.1 Primärkällor

Primärkällorna bestod av intervjuer, enkäter och en icke deltagande observation. Intervjufrågorna hade syftet att undersöka dels hur huvudkontoret arbetar med sin varumärkesidentitet och vilka instrument som används samt att även få en uppfattning hurvida företag X butikshefer är informerade och hur de arbetar med kommunikering av varumärkesidentiteten. Intervjuerna genomfördes med semi-strukturerade intervjufrågor för att inte styra respondenterna och för att få öppna svar. Respondenterna fick inte möjlighet att studera intervjufrågorna före intervjutillfället. Tänkt respondent från huvudkontoret var en HR-koordinator, trots att marknadsföringsavdelningen hade varit mer aktuell för undersökningen så valde de att inte delta. Respondenten från huvudkontoret förklarade att hon har möjlighet att fråga marknadsavdelningen om det behövs som stöd för att svara på intervjufrågorna. Huvudkontorets respondent valde senare att inte längre delta i processen på grund av bristande kompetens. De andra respondenterna var butikshefer på två utav kedjans fysiska butiker.

Enkäten utformades till butikernas anställda som arbetade med en tillsvidareanställning för att få konkretiserade svar och att kunna besvara uppsatsens sista forskningsfråga. Enkäter utfördes för att kartlägga information från butikssäljarna och samla in svar inom det specifika området ”hur varumärkesidentiteten uppfattas av de anställda”. Att involvera modeföretagets butikssäljare valdes för att öka validiteten och undersöka om kommunikeringen och implementeringen av varumärkesidentiteten även nått butikssäljarna. Att modeföretaget och samtliga respondenter är anonyma valdes för en grundläggande trygghet och ärliga svar samt att öka uppsatsens reliabilitet.

Den icke deltagande observationen utförde i de två fysiska butikerna där de kvalitativa intervjuerna och den kvantitativa enkäten genomfördes. Observationen hade syftet att studera butikerna och skapa en möjlighet av jämförelse mellan butikernas sortiment och exponering i butik. Den icke deltagande observationen studerade varumärkena enskilt men även som en helhet. Den valda observationen utfördes för att skapa en uppfattning om varumärkenas samt företag X varumärkesidentitet.

De kvalitativa intervjufrågorna genomfördes personligen ute i de fysiska butikerna med butiksheferna och dessa intervjuer har transkriberats. Samtliga respondenter för de kvalitativa intervjufrågorna kontaktades efter transkribering för eventuell korrigerig vid missförstånd av faktauppgifter. De kvantitativa enkäterna delades ut i de två butikerna och sammanställdes i diagram för att kunna för statistik av företag X butiksanställdas uppfattning kring det kartlagda ämnet.

2.2 Sekundärkällor

Sekundärkällorna består av insamlad data från vetenskapliga artiklar och kurslitteratur med ämnesområden som behandlar varumärkesidentitet samt en teoretisk modell som anses relevant för uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Artiklar och litteratur kring varumärkesidentitet valdes för att ge läsaren en inblick i vad en varumärkesidentitet är och innebär. Teori om olika organisationsstrukturer används för att kunna föra en senare diskussion angående om de kommunikativa instrumenten fungerar i en hierarkisk organization. En teoretisk modell valdes som beskriver sambandet mellan varumärkesidentitet

och kommunikation. Modellen redogör att om de två komponenterna samspelar kan företag utvinna konkurrensfördelar. Studien gör en avgränsning för denna modell och studerar inte om företag X imagen och om skapar konkurrensfördelar då företagets konsumenter är nödvändiga att delta i undersökningen. Studien undersöker endast varumärkesidentiteten och dess kommunikation internt.

3 Metod

Undersökningen baserar sig på en kombination av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjufrågor samt en kvantitativ metod i form av enkäter. Två stycken kvalitativa intervjuer genomfördes för att ligga till grund för utformningen av den kvantitativa metoden. Detta för att möjliggöra en komparativ analys. Fördelen med en kombinerad metod är att få beskrivande svarsformuleringar vid de kvalitativa intervjufrågorna samt att enkäterna är kartläggande för att få in svar på specifika frågor som belyser ett speciellt område. De respondenter som intervjuades med kvalitativa intervjufrågor är de utvalda butikscheferna. De kvalitativa intervjufrågorna samlade information hur väl varumärkesidentiteten är implementerad och uppfattas av butikscheferna. Enligt Bryman (2016) skapar en kvalitativ metod möjlighet för öppna och beskrivande svarsformuleringar. De utvalda butikscheferna kommer intervjuas med likvärdiga intervjufrågor för att möjliggöra en komparativ analys för vilka instrument som används för att kommunicera varumärkesidentitet samt hur väl kommunikationen från huvudkontoret har implementerats i butikerna angående varumärkesidentiteten.

En tredje kvalitativ intervju tänkte genomföras med en respondent från huvudkontoret, detta skulle hjälpa studien att svara på första forskningsfrågan och få den korrekta varumärkesidentiteten som ledningen arbetar med att förmedla. Under studieprocessen valde respondenten från huvudkontoret senare att inte längre delta vilket skapar ett utelämnat perspektiv, detta tas i beaktande vid analys av resultat.

För ytterligare insamling av data valdes även kvantitativa enkäter åt butikssäljarna, som enligt Harboe (2013) är en metod som är beskrivande eller kartläggande. Författaren förklarar att generaliserbarheten är stor med kvantitativa undersökningar och därför valdes detta som en komponent i metoden då den kvantitativa undersökningen ger ett bra kluster urval. Den kvantitativa enkäten valdes för att kartlägga och besvara studiens sista forskningsfråga. Enkäterna sammanställdes i diagram och skapade statistik för att tydliggöra skillnaderna emellan butikssäljarna internt och även kartlägga hur de anställda har erhållit kunskapen angående varumärkesidentiteten.

En icke deltagande observationen beskriver Harboe (2013) ofta kombineras med en kvalitativ eller kvantitativ metod. Observationer förklarar författaren handlar om att observatören använder sina egna iakttagelse förmågor. En icke deltagande observatör beskrivs som en analytisk och registrerande åskådare. Denna typ av observation valdes för att det fanns ingen möjlighet för observatören att träda in i butikerna som en konsument för att studera deras kundservice och kommunikering av varumärkesidentiteten, då butikerna och dess respondenter är medvetna om att observatören genomför denna studie hos dom. Observationen studerade endast varumärken, sortiment, butikernas helhet samt exponeringen i butikerna utan att påverka butiken eller dess personal.

3.1 Urval

Urvalet för studiens metod är ett icke slumpmässigt urval. Harboe (2013) beskriver att i början av en studie kan urvalsmetoder väljas som är icke slumpmässiga om den som genomför studien anser sig ha tillräcklig kunskap och kontroll över urvalet. Syftet och forskningsfrågorna i denna studie tydliggjorde vilka respondenter som ansågs vara mest relevanta och kunde genomföras inom en viss tidsram. I studien tänkte kommunikationen mellan ledning och butikspersonal undersökas. Modeföretaget omfattar totalt 121 butiker och 576 anställda augusti månad 2015. Önskvärt urval var marknadschef på HK samt tre butikschefer. Marknadschefen tackade nej och endast två av butikscheferna tackade ja till att delta. En HR-koordinator på huvudkontoret gick inledningsvis med på att ersätta marknadschefen men drog sig sedan ur. Intervjurespondenterna fick ta del av information kring studiens ämne och förslag på intervjufrågor, de blev även informerade att både företaget samt respondenterna som deltar är anonyma.

3.2 Avgränsning

Avgränsningen för denna uppsats är att enbart undersöka företaget internt där företag X valts ut samt två stycken av deras fysiska butiker. Butikerna har valts för att kunna sammanställa en jämförelse och kunna utläsa eventuella skillnader mellan butikerna. Modeföretaget valdes att anonymiseras i undersökningen och vid intervjuerna för samtliga respondenter. Studien avgränsas till organisationens interna kommunikation angående varumärkesidentiteten mellan ledning och butikspersonal.

4 Teoretisk referensram

4.1 Definition av varumärkesidentitet

En definition av varumärkesidentitet, enligt Business Dictionary (u.å) är, att en varumärkesidentitet är de synliga delarna av ett varumärke så som logotyp, färger, namn och symboler som tillsammans identifierar och särskiljer ett varumärke i konsumenternas sinnen. En annan teoretiskt definition enligt Srivastava (2011) är att varje varumärke bär en identitet, vilket omvandlas till en image hos konsumenterna. Varumärkesidentiteten ska kommuniceras effektivt till företagets målgrupp. Varumärkesidentiteten kan förstärka eller förstöra en produkt och därför bör marknadsförare arbeta varsamt med företagets varumärkesidentitet.

Ett varumärke är ett löfte som organisationer skapat och påstår sig att hålla, löftet skapar ett förtroende hos målgruppen och reducerar upplevd risk som konsumenterna kan känna inför ett köp. Srivastava (2011) förklarar att varumärkesidentiteten är en exklusiv uppsättning av associationer som varumärkesstrategin strävar efter att upprätthålla och vårda, associationerna representerar vad varumärkesidentiteten står för och då har varumärkeslöftet skapats. Varumärkesstrategin tenderar att skapa en varumärkespositionering för identiteten och den image genom en kommunikationsprocess som bidrar till att differentiera varumärkespositionen. Differentieringen som Srivastava (2011) beskriver kan lyda som följande:

- Varumärkesimage: Hur varumärket uppfattas nu?
- Varumärkesidentitet: Hur strateger vill att varumärket ska uppfattas?
- Varumärkesposition: Den del av varumärkesidentiteten och värdet som aktivt kommuniceras till en målgrupp.

Med hjälp av kommunikationsprocesser försöker varumärkesstrateger försäkra att varumärkesimagen är i enlighet med varumärkesidentiteten.

4.2 Organisationsstrukturer

Organisationsstrukturer förhåller sig till distribution kring enheterna inom organisationen. Dimensionerna inom olika organisationer kan skilja sig åt, Ghiselli och Siegel (1972) förklarar att dimensionerna kan differentieras genom människor och grupper så som funktionella avdelningar, nivåer av förvaltning och form så som hierarkisk eller platt organisationsstruktur. Författarna beskriver att integrationsprocesserna kan differentiera sig på olika sätt genom beslutsfattande, kommunikationsmönster samt ledarstilar. Organisationer kan också undersöka interaktionen med effektivitet där forskare har studerat fler aspekter så som attityder, tillfredsställelse men också med hjälp av prestandaindex.

Det som skiljer dimensionerna i hög kontra platt organisation är antalet ledningsnivåer och kontrollspann för varje chef. Ghiselli och Siegel (1972) beskriver att i höga organisationer ”hierarkiska” övervakas antalet personer i en liten utsträckning av sina chefer men antalet personer i kedjan som har kommandot över en person är stor. Detta är annorlunda i en platt organisationsstruktur där en person övervakas mer av sin chef men antalet personer i kommandokedjan över är liten. Hierarkiska organisationer maximerar den administrativa centraliseringen och platta organisationer minskar denna centralisering. Nackdelen med platta organisationer är att chefen måste ta ett större ansvar och i flera fall vara beroende av sina egna medel. Då en chef i en platt organisation har fler underordnade som är i behov vägledning och råd, är det begränsat för chefen att få stöd och rådgivning av medarbetare från ovan.

4.3 Intern varumärkesidentitet

Intern varumärkesidentitet befattar varumärkesidentiteten internt mellan inom ett företag och dess medarbetare. Författarna King och Grace (2008) förklarar att organisationer idag konkurrerar med personlig service oavsett om kärnprodukten i företaget är en fysisk produkt eller en tjänst. Kundenservice anses vara ett strategiskt konkurrensmedel gentemot företagets konkurrenter. Människor besitter kunskap och erfarenheter och bidrar med ett ekonomiskt värde till organisationen. För att kunna utnyttja den kompetens som personalen i ett företag har förklarar författarna att organisationerna måste skapa en miljö som stödjer effektiv kunskapsöverföring. Företag som misslyckas med detta kan gå miste om personalkompetensen som senare resulterar i förluster. Att utnyttja kunskapen från anställda och tillfredsställa konsumenternas efterfrågan och förväntningar är möjligt med effektiv varumärkeshantering.

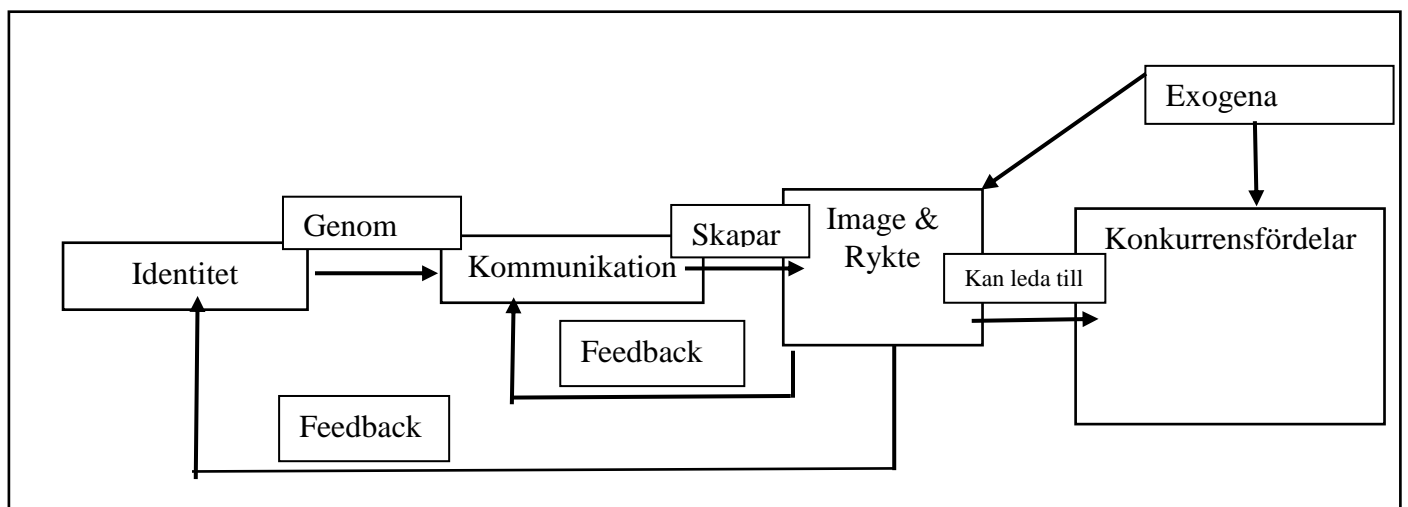
Ur ett marknadsperspektiv är varumärkesidentitet mentala strukturer som hjälper konsumenterna att organisera sina kunskaper om en produkt eller en organisation. Varumärkesidentiteten är därför väsentlig att en organisation ska kunna förbättra och påverka sin målgrupps köpvanor. King och Grace (2008) förklarar att varumärkesidentitet formar inte

enbart konsumenternas uppfattning om en organisation utan skapar även möjligheter för att forma den anställdes uppfattning om organisationen. Ett varumärke representerar relationen ett företag har med sina anställda lika mycket som varumärket representerar relationen till sina konsumenter. De anställda måste förstå varumärket och hur det skapar ett värde hos konsumenterna för att materiella och immateriella produkter ska kunna levereras i enlighet med varumärkesidentiteten. Det finns en intern kraft i att ha anställda som har kunskap och förståelse för varumärkesidentiteten, utan sådan kunskap kan inte anställda omvandla varumärkesvisionen till verklig varumärkesidentitet. En central komponent kring ett företags varumärkesidentitet för att kunna hantera konsumenters upplevelse med ett varumärke och efterföljande uppfattningar är att konsekvent hantera sina anställdas upplevelser inom en organisation.

4.4 Samspelet mellan identitet, image och kommunikation

Gary och Balmer (1998) förklarar att varumärkesidentiteten är en verklighet utav företaget, identiteten är relaterad till de egenskaper som organisationer har. Författarna hävdar att kommunikationen är länken mellan ett företags identitet och ett företags image. Image är den upplevda bild som konsumenter skapar mentalt. När konsumenter har skapat en bild av ett företag är detta något som de på naturlig väg sprider vidare till sina kretsar så som familj och vänner. Om konsumenterna har en positiv image av företaget kommer det att skapas ett positivt rykte vilket kan skapa konkurrensfördelar.

Varumärkesidentiteten enligt Gary och Balmer (1998) återspeglar verkligheten och det unika i en organisation. Varumärkesidentitetens komponenter innefattar företagets strategi, filosofi, kultur och organisationsdesign. Strategin omfattar den plan som företaget arbetat fram kring produkterna och vilken marknad som företaget konkurrerar inom. Filosofin är företagets värderingar. Kulturer handlar om delade värderingar som företagets medarbetare har och kan koppla till de arbete som de utför, kulturen förklarar varför ett företag agerar som det gör. Den sista komponenten organisationsdesign, som Gary och Balmer (1998) beskriver är de medvetna val som ledningen inom ett företag utför, utveckling kring organisationens relationer, hur många hierarkiska nivåer som finns, grad av centralisering och antalet anställda med mera.



Figur 1. Samspelet mellan identitet, image och kommunikation, Gary och Balmer (1998)

4.5 Tidigare forskning

Shiva (2005) "*An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective*" förklarar skillnaden mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage ur ett kommunikationsperspektiv där författaren förklarar att varumärkesidentiteten kommer från företaget och varumärkesimage handlar om konsumenterna och deras uppfattning om varumärkesidentiteten.

Wheeler, Tokkman, och Sablynski. (2006) "*Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity*" är en studie som undersöker sambandet mellan företagets varumärkesidentitet och personalens personlighetsdrag, organisationskultur och personalomsättning. Förhållandet mellan företagets varumärkesidentitet och den anställds avsikt att stanna kvar inom företaget har påverkan på den anställdes prestation.

Tung (1979) "*Dimension of Organizational Environments: An exploratory study of their impact on organization structure*" är en studie som genomfördes för att utveckla en mer omfattande typologi av organisatoriska miljöer. Studien försökte också att analysera relationen mellan miljöegenskaper, upplevd osäkerhet och vissa organisatoriska egenskaper. Studien fann att de var tre miljömässiga dimensioner som har haft betydande inverkan på organisatoriska egenskaper.

Ivancevich och Donnelly (1975) "*Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance*" är en artikel som förklarar sambandet mellan företagsstrukturer och personalens välmående. Där de fick ett resultat som hänvisade till att de som arbetade inom en platt organisationsstruktur kände sig gladare, mindre stressas och hade en högre prestation på sitt arbete.

Simonsson (2002) "*Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*" en studie som beskriver hur chefer kommunicerar med sina medarbetare på Volvo personvagnar. Medarbetarna och chefer tycker att det är viktigt med kommunikation men trots det så försummar de eller missförstår kommunikationen för respektive roll.

De Chernatony (1999) "*Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*" en artikel som belyser betydande bidrag från de anställda och anser att det är nödvändigt att anpassa sina värderingar och beteenden med märkets önskade värden. Det klargör vikten av kultur i varumärkesbyggande och diskuterar hur en adaptiv, strategiskt lämplig odlings konsekvent uppenbar i hela organisationen är sannolikt att förknippas med friska varumärkesprestanda. En modell föreslås, vilket tyder på att starkare varumärken resulterar av en homogen varumärkesidentitet, med kongruenta identitetskomponenter.

5 Presentation av empiriskt material

Den definition av varumärkesidentitet som studien och det empiriska materialet förhåller sig till är den bild som företag X vill förmedla till sina konsumenter. Under genomförandet av den kvalitativa undersökningen med huvudkontoret se (bilaga 10.1) meddelade den tänkta

personen att hen inte längre var villig att delta i studien. Huvudkontorets respondent kände sig otrygg i ämnet då den tänkta respondenten var marknadsavdelningens chef som tackat nej innan studien hade påbörjats. Respondenten från huvudkontoret var en HR-koordinator som valde att delta i studien som till sist meddelade att inte delta på grund av bristande kompetens inom ämnet varumärkesidentitet. Insamlingen av de kvalitativa intervjuerna se (bilaga 10.2) består på grund av detta enbart av butikscheferna i de två utvalda fysiska butikerna. Båda intervjurespondenterna gavs tillhanda en kort beskrivning av den definition studien syftar till angående varumärkesidentitet. Båda respondenterna kontaktades en vecka efter intervjutillfällena för eventuell korrigering av fakta uppgifter. Ingen av respondenterna valde att revidera det insamlade materialet och transkriberingarna är fortfarande aktuella. Det empiriska materialet samlades in för att möjliggöra att besvara studiens forskningsfrågor:

- Vad vill företaget förmedla med sin varumärkesidentitet?
- Vilka instrument använder företaget för att kommunicera varumärkesidentiteten?
- Hur uppfattas detta utav det anställda?

På grund av saknat empiriskt material från huvudkontoret blir de två första forskningsfrågorna svåra att besvara ur huvudkontorets perspektiv. Studiens första forskningsfråga behövde huvudkontorets deltagande för att kunna säkerhetsställa företagets varumärkesidentitet samt skapa en genomförbar jämförelse mellan huvudkontorets faktiska varumärkesidentitet och butikschefernas uppfattning om varumärkesidentiteten. De två sistnämnda forskningsfrågorna går att besvara med det insamlade empiriska material, de kvalitativa intervjuerna med butikscheferna samt den kvantitativa enkäten till butikernas medarbetare. Eftersom företaget och samtliga respondenter är anonyma kommer butikscheferna att benämnas som respondent 1 samt respondent 2 och företaget kommer benämnas som företag X.

5.1 Sammanställning av kvalitativa intervjuer

5.1.1 Respondent 1

En intervju genomfördes i den fysiska butiken den 19 april med respondent 1, butikschef inom företag X. Respondent 1 har arbetat som butikschef inom företag X i tolv års tid och har totalt elva stycken anställda varav fyra stycken har tillsvidare anställning och resterande sju stycken arbetar som timanställda.

Respondent 1 anser att företagets varumärkesidentitet innebär att skapa en trygghet för deras konsumenter genom att vara modemedvetna och erbjuda produkter med god kvalitet. Kunskapen kring företagets varumärkesidentitet förklarar respondent 1 att hon fått från huvudkontoret samt genom möten som butikscheferna har deltagit i. Hon beskriver också att på grund av att hon har haft fyra olika VDs under sin tid som butikschef så har varumärkesidentiteten ändrats gällande målgruppens demografi och geografi utefter vilken VD som har tillträtt tjänsten.

X är ett modeföretag med en hierarkisk organisationsstruktur och detta är något som respondent 1 enbart ser fördelar med där hon beskriver att det krävs någon som har kommandot och att det inte skulle vara möjligt för en organisation med för många involverade i beslutsfattandet. Respondent 1 beskriver att de anställda i hennes butik är väl kända med företag X varumärkesidentitet och att samtliga medarbetare blir informerade om

kollektionerna och hur huvudkontorets designers har tänkt kring kollektionerna. Respondent 1 beskriver att med allt materialutskick som sker till de fysiska butikerna så bör butiksanställda inom företag X ha samma uppfattning om företagets varumärkesidentitet.

”Så jag kan inte se att det skulle vara några problem” – Respondent 1

Respondenten beskriver att all kunskap samt information om kommunikeringen kring varumärkesidentiteten finns på företag X intranät, det som finns på intranätet är även den information som skickas ut till de fysiska butikerna i form av varuvisningar, detta är företagets kommunikeringsverktyg för varumärkesidentiteten. Respondent 1 har delegerat ut arbetet kring kommunikeringen av företagets varumärkesidentitet till en butikskommunikatör som har ansvaret att förmedla varumärkesidentiteten ut till konsument.

Att butikssäljarna ska ha likvärdiga värderingar som företagets varumärkesidentitet är något som respondent 1 beskriver som mycket viktigt. Respondenten förklarar att varje medarbetare har tillgängligheten att få kunskap kring kommunikeringen av varumärkesidentiteten och att medarbetare har åtkomst till information över intranätet. Respondent 1 anser att det måste ligga i varje medarbetares intresse för att få kunskap kring varumärkesidentiteten.

Respondent 1 beskriver att hennes värderingar har formats under tiden som hon har arbetat inom företag X och anser att hon har lika värderingar som varumärkesidentiteten kommunicerar. Respondent 1 förklarar att efter företaget gick från privat ägare till ett börsnoterat företag så var det viktigt att butikerna utformas på likadant vis och att anställda ska ha lika värderingar för att kunna skapa en trygghet samt tydlighet för företagets konsumenter.

5.1.2 Respondent 2

En intervju genomfördes den 28 april i den fysiska butiken med respondent 2, butikschef inom företag X. Respondent 2 har arbetat inom företag X sedan 1998 och arbetat de senaste 13 åren som butikschef. Respondent 2 har totalt åtta stycken anställda varav fem stycken har tillsvidareanställning och resterande tre stycken arbetar som timanställda.

Respondent 2 beskriver företagets varumärkesidentitet som ett flertal, då hon förklarar att företag X arbetar med flera varumärken och att varje varumärke har sin varumärkesidentitet. Den beskrivning som respondenten uppger förklarar att det var beskrivningen av företagets varumärkesidentitet som löd för några år sedan. Respondenten anser idag att samtliga varumärken och specifikt företag X egna varumärken har flutit ihop med varandra och medarbetarna i butik inte längre kan skilja varumärkena åt på samma vis som de kunde tidigare.

Respondent 2 beskriver att målgruppen som tidigare vände sig från femton år och uppåt har nu ändrat sig och vänder sig till de som är tjugofem år och äldre. Respondenten anser att det inte längre finns en tydlig varumärkesidentitet inom företag X. Kunskapen kring företagets varumärkesidentitet förklarar respondent 2 att hon tidigare fick från huvudkontoret men att hon idag arbetar med sin egen erfarenhet för att kunna ge rätt produkt till rätt kund, då tydligheten enligt respondenten har försvunnit. Hon förklarar att konsumenterna själva idag inte längre vänder sig till ett varumärke i butik, utan att konsumenterna idag kan vända sig till

samtliga varumärken, då varumärken har flutit ihop med varandra och att konsumenterna finner liknande produkter hos flera varumärken.

Den hierarkiska organisationsstrukturen som företag X har är något som respondent 2 tycker mindre om, respondenten förklarar att hon vill att huvudkontoret ska ta information nedifrån och upp istället för uppifrån och ned. Respondent 2 beskriver att det är medarbetarna i butik som har kunskapen kring konsumenterna och att medarbetarnas kunskap om sortimentet ska omhändertas i huvudkontorets beslutsfattande för nästkommande kollektion. Respondenten förklarar att det finns en samstämmighet butikscheferna emellan och desto fler år de arbetar som butikschefer delar de mer likasinnade åsikter angående kollektionerna.

Respondent 2 beskriver tyngden i relationerna med huvudkontoret i hennes arbete som butikschef. Respondenten beskriver att en långvarig relation med någon på huvudkontoret skapar lyhörddhet till åsikterna i butik men när en ny person tillträder den tjänsten behöver den relationen byggas upp på nytt och under tiden det sker så är det mindre lyhörddhet från huvudkontoret.

”Ibland kan jag känna att man har varit högt upp på stegen så kommer det nytt folk på HK, då trillar du ner en bit” – Respondent 2

Respondent 2 beskriver att tidigare idéer som har prövats inom X ska prövas om ännu en gång på grund av ny rekrytering på huvudkontoret. Respondenten beskriver att detta blir påfrestande i längden då butikscheferna och medarbetarna i butik vet om att gamla idéer som ska omprövas inte fungerar i praktiken ute i butik men idéerna skall ändå prövas igen på grund av nyanställningar på huvudkontoret.

Varumärkesidentiteten anser respondent 2 var tidigare väl känd i deras butik och hos medarbetarna men eftersom tydligheten i varumärkenas varumärkesidentitet har flutit ihop så sker det allt oftare i respondent 2 butik att samtliga medarbetare har hängt produkterna under fel varumärke. Kommunikeringen kring varumärkesidentiteten beskriver respondenten som väldigt styrd av huvudkontoret angående skyltfönster och utformningen i butik och att tidigare fanns friheten att styla skyltdockor efter eget tycke. Respondent 2 förklarar att hon önskar att butikerna skulle få anpassa sig till det som passar just den butiken, i någon stad kan det vara aktuellt att visa sommarkollektionen på grund av vädret men att detta inte är möjligt för huvudkontoret har styrt upp en kostymkampanj som ska vara aktuell i varje butik.

Respondenten anser att den bild varumärkesidentiteten skapar skiljer sig åt mellan huvudkontor och butik, hon menar att varumärkena talar för sig själva och att de varumärken som är tänkta för den äldre kvinnan säger något annat då produkterna är korta och smalt konstruerade. Respondenten beskriver känslan om att företaget har utvecklats bakåt och hon upprepar ännu en gång att huvudkontoret bör vara lyhörda för de som arbetar i butik.

Trots att respondent 2 får utskickat material angående kommunikeringen kring varumärkesidentiteten och informationen på företagets intranät så väljer hon att inte alltid följa detta. Respondenten förklarar att det som ligger i hennes ansvarsområde och är det väsentligaste för respondenten och hennes butik är försäljningen.

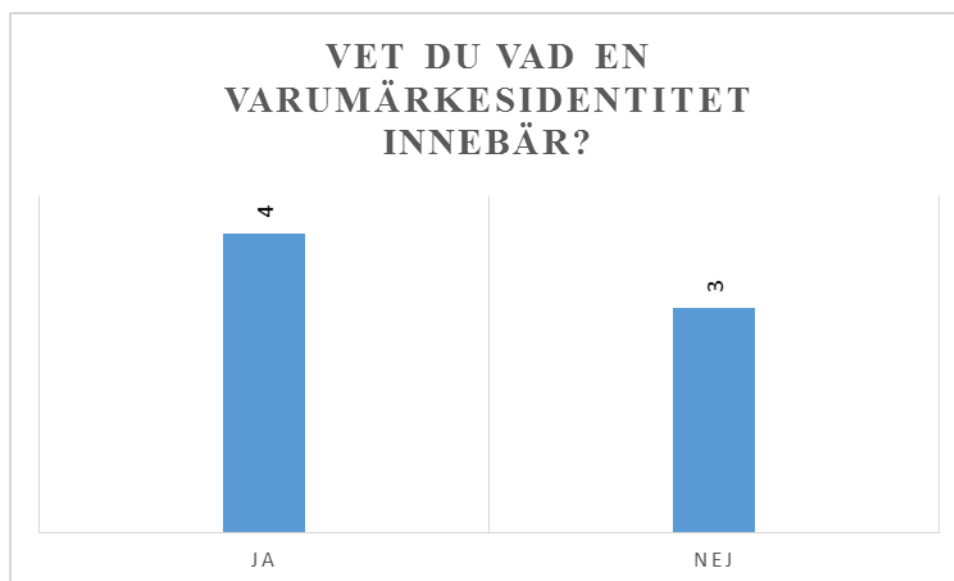
”Och jag bryr mig inte om det verktyget dom har. Då använder jag min egen hjärna som verktyg istället” – Respondent 2

Likvärdigheten butikerna emellan som X försöker uppnå med sitt materialutskick kring varumärkesidentiteten är något som respondent 2 inte anser är det viktigaste för företaget. Respondenten beskriver att hon anser det viktiga är att hennes medarbetare har lika värderingar som företagets varumärkesidentitet. Hon förklarar att det blir roligast för de som arbetar i butikerna om de tycker om företagets kollektioner. Att medarbetarna formas och ändrar stil under tiden de arbetar är något som är mycket vanligt förklarar respondent 2. Däremot beskriver respondenten att hon tidigare hade lika värderingar med företagets varumärkesidentitet och handlade inte i några andra butiker än företag X egna butiker. Det som respondent 2 förklarar är något som har ändrats, respondenten beskriver att idag har hon andra värderingar som skiljer sig från varumärkesidentitetens värderingar. Respondent 2 spenderar gärna mer pengar på mer hållbara kläder och högre kvalitet än vad hennes butik erbjuder.

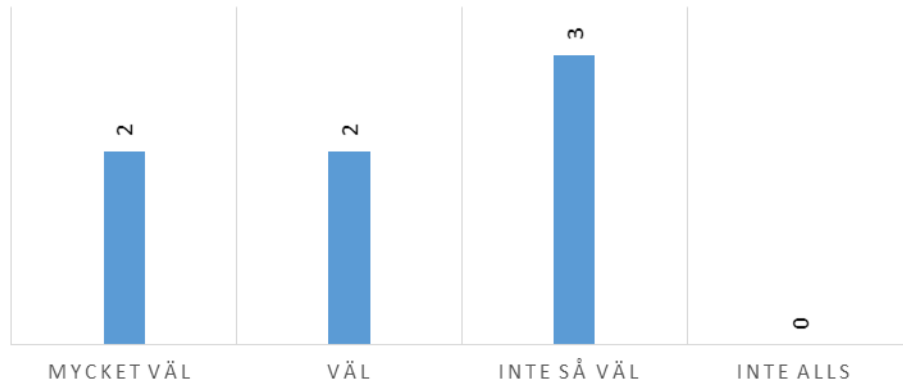
Företag X har både dyrare och kläder med högre kvalitet på deras webbshop och respondent 2 anser att företag X inte ska vara rädda för att ta in de dyrare märkena från deras webbshop till butik. Respondenten förklarar att konsumenterna är mer medvetna kring kvalitet och att den massproduktion som råder idag inte kan fortgå, därför anser respondent 2 att konsumenterna är mogna för att företag X presenterar de dyrare kläder med högre kvalitet även i butik.

5.2 Sammanställning av kvantitativ enkät

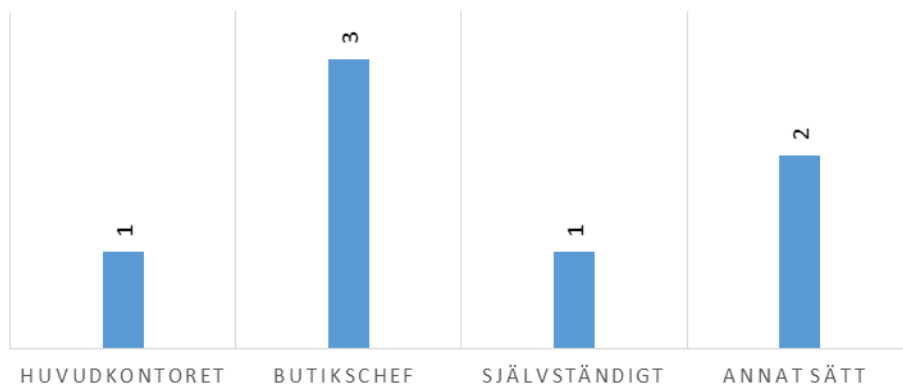
Den kvantitativa enkäten se (bilaga 10.3) hade funktionen att undersöka de tillsvidareanställdas perspektiv angående varumärkesidentiteten. Enkäten undersöker om de anställda anser sig veta vad företagets varumärkesidentitet är och om de bland annat anser att varumärkesidentiteten genomsyrar hela organisationen. Utav totalt nio stycken tillsvidareanställda deltog sju stycken i undersökningen. Tre stycken deltog i undersökningen från butiken där respondent 1 arbetar och fyra deltog från butiken där respondent 2 arbetar. Samtliga diagram presenteras och infogas även som bilagor. Under diagrammen skrivs en sammanställning över samtliga diagram.



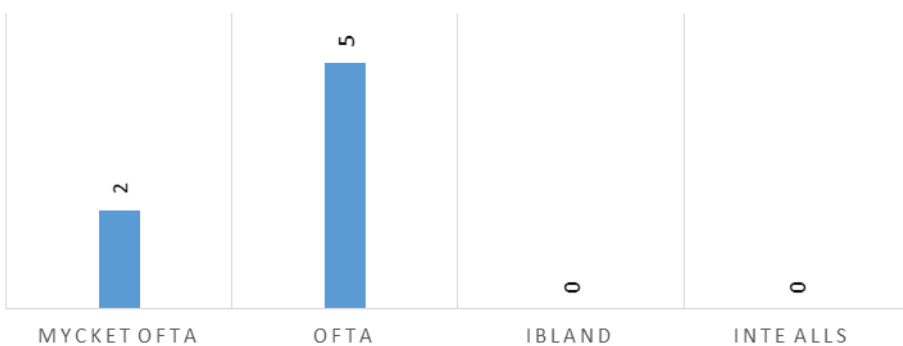
**HUR VÄL ANSER DU ATT DU KAN
FÖRETAGETS
VARUMÄRKESIDENTITET?**



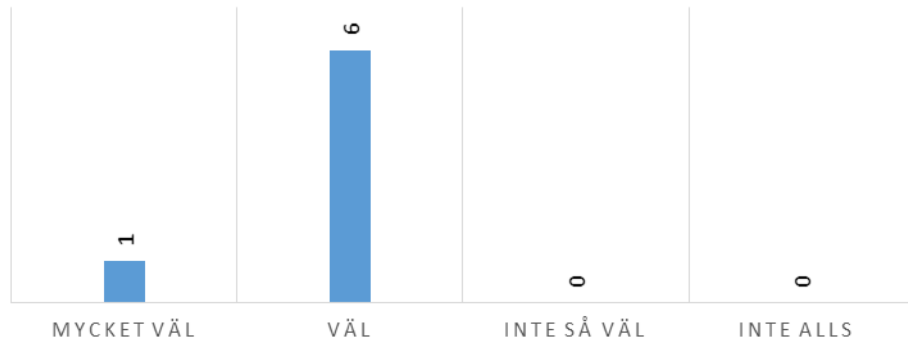
**HUR HAR DU FÅTT KUNSKAPEN
KRING FÖRETAGETS
VARUMÄRKESIDENTITET?**



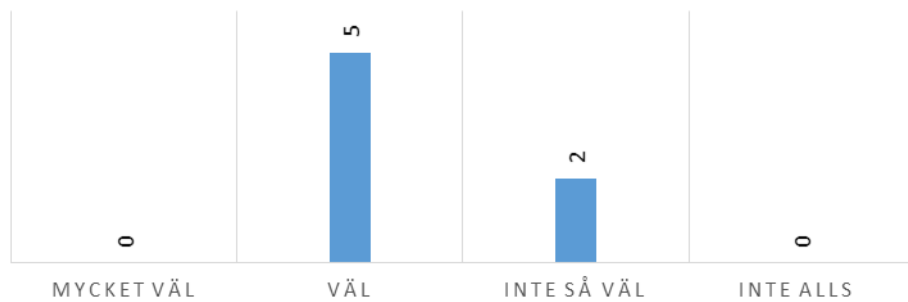
**HUR OFTA ANSER DU ATT DU
ARBETAR MED
VARUMÄRKESIDENTITETEN SOM
BUTIKSSÄLJARE?**



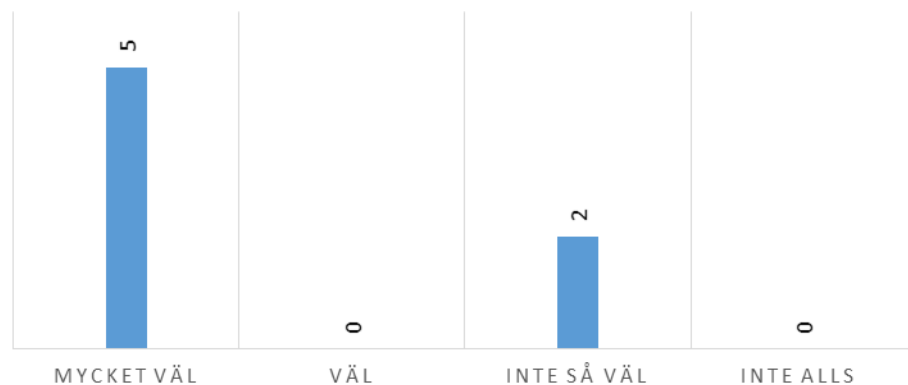
**HUR VÄL ANSER DU ATT DINA
VÄRDERINGAR STÄMMER
ÖVERENS MED
VARUMÄRKESIDENTITETEN?**

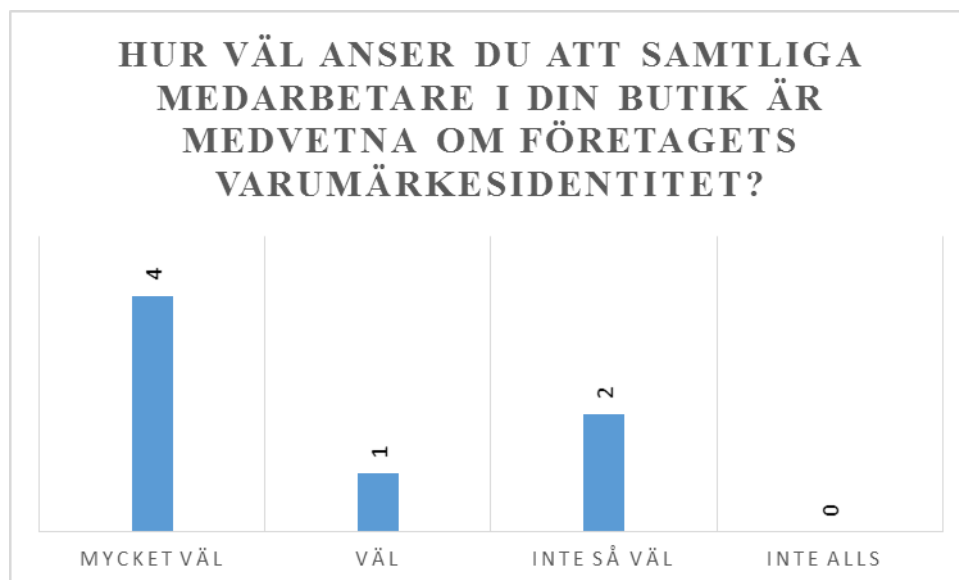


**HUR VÄL ANSER DU ATT
KOMMUNIKATIONEN ÄR
ANGÅENDE
VARUMÄRKESIDENTITETEN INOM
FÖRETAGET?**



**HUR VÄL ANSER DU ATT
VARUMÄRKESIDENTITETEN
GENOMSYRAR HELA FÖRETAGET?**





De deltagare som ansåg sig veta vad en varumärkesidentitet är, var majoriteten från butiken där respondent 1 arbetar som butikschef, den respondenten som beskrev varumärkesidentiteten som tydlig och ansåg att den genomsyrar hela företaget. De andra deltagarna som inte ansåg sig veta vad en varumärkesidentitet är, var samtliga från butiken där respondent 2 arbetar som butikschef, den chef som beskrev att varumärkesidentiteten inte längre är tydlig på grund av att varumärkena har flutit ihop i varandra och att det är svårt att urskilja varumärkena. Intressenterna som inte ansåg sig veta vad en varumärkesidentitet är var också de personer som svarade att de inte kunde företag X varumärkesidentitet väl. Större delen svarade att de har fått kunskapen angående varumärkesidentiteten från sin butikschef men en deltagare ansåg sig fått kunskapen självständigt och denna deltagare kom från butiken med respondent 2 som butikschef. De deltagare som valde svarsalternativet "annat sätt" hade skrivit på enkäten att de fått kunskapen via företagets intranät eller kollegor.

Trots att några deltagare inte ansåg sig veta vad en varumärkesidentitet är eller ha goda kunskaper om företag X varumärkesidentitet så har majoriteten svarat att de arbetar med varumärkesidentiteten ofta i sitt arbete som butikssäljare, majoriteten har även svarat att företag X varumärkesidentitet stämmer väl överens med deras personliga värderingar. De flesta deltagare ansåg att varumärkesidentiteten genomsyrar företaget mycket väl men ansåg däremot att kommunikationen kring varumärkesidentiteten i företaget var väl och inte mycket väl. De som varken hade kunskapen kring vad en varumärkesidentitet innebär eller vad företag X varumärkesidentitet är var de personer som tyckte att varumärkesidentiteten inte genomsyrar företaget eller att kommunikationen kring det är väl.

Flertalet deltagare tyckte att samtliga medarbetare i sin butik är mycket väl medvetna om företagets varumärkesidentitet. Respondenterna som inte ansåg sig ha kunskapen om företagets varumärkesidentitet var även de personer som svarade att deras medarbetare inte är väl kända med varumärkesidentiteten inom företaget. Enkätens sista fråga var en öppen fråga för deltagarna att beskriva själva och frågan löd följande:

Vad gör du som anställd för att kommunicera varumärkesidentiteten i ditt dagliga arbete?

Denna fråga besvarades enbart utav fyra deltagare av totalt sju stycken. Samtliga fyra gav mångsidiga svar på frågan. Det som de ansåg sig göra för att kommunicera varumärkesidentiteten i sitt dagliga arbete var bland annat att söka upp information angående varumärkesidentiteten som tilldelats på företagets intranät. Hälften svarade att de kommunicerar varumärkesidentiteten med hjälp av kollegorna och varuhanteringen. En

deltagare förklarade att hon samtalar med konsumenter om varumärken dagligen men eftersom varumärkesidentiteten har blivit otydlig så vet deltagaren inte om hon kommunicerar den faktiska varumärkesidentiteten som företag X önskar. En annan deltagare beskrev att hon lyfter fram olika varumärken och presenterar de för kunderna så som hon har uppfattat varje varumärke och dess varumärkesidentitet. De två sistnämnda svaren på enkätens öppna fråga var även de respondenter som inte ansåg sig ha kunskapen kring företagets varumärkesidentitet eller veta vad en varumärkesidentitet innebär.

5.3 Icke deltagande observation

Observationerna genomfördes de dagarna som vardera butik deltog i de kvalitativa intervjuerna. Observationernas syfte var att studera sortimentet, exponeringen och företag X varumärken, både de interna samt externa varumärken. Detta utfördes för att se om det fanns några åtskiligheter i butikernas sortiment och hur företagets varumärkesidentitet uppfattas och kommuniceras självmant.

Varumärkesidentiteten enligt observatören i båda butikerna var att sortimentet förmedlar kvalitet samt interna och externa varumärken. Skillnaden mellan butikerna var att utbudet av varumärken var olika. Butiken där respondent 2 arbetar fanns ett externt märke för både herr och dam som enbart fanns för dam i butiken där respondent 1 arbetar. De externa varumärkena exponerades annorlunda med skyltar samt tavlor som innehöll bilder av de externa varumärkenas produkter. Företagets skyltar som tillhörde de interna varumärkena skilde sig åt för varje varumärke men innehöll en enhetlig tråd i utformningen av dessa skyltar. Sortimentet skilde sig åt på så vis att butiken där respondent 2 arbetar hade fler externa varumärken och större volym av de varumärken som även butiken där respondent 1 arbetar.

Butikernas utformning av kassadisk, provrum och speglar var i enhetlighet med varandra. Det som skilde sig var exponeringen av skyltdockor, butiken där respondent 1 arbetar hade fler skyltdockor än den andra butiken och även kampanjytans skyltdockor skilde sig åt i hur de var klädda. Kampanjens skyltdockor var klädda med lika varumärken i båda butikerna med hade olika produkter ur de varumärkena på sig. Skyltar i butikerna angående produktinformation, kampanj och special priser var utformande på samma vis och antalet skyltar var lika många.

Observationen av varumärkesidentiteten var att företaget och varumärkena förmedlar kvalitet och trendiga modeprodukter överlag. Det observatören dock analyserade var att några produkter från de interna varumärkena som är tillgängliga i företag X sortiment var produkter där liknande produkter har sålts hos andra kedjeföretag och i deras butiker men en säsong tidigare. Observationen av de två fysiska butikerna var att sortimentet och storleken på utbudet faktiskt skiljer sig åt men att själva utformningen av butikernas inredning inte skilde sig åt.

6 Resultat

Resultatet utav de två kvalitativa intervjuerna med butikscheferna är att ingen utav respondenterna anser att det är några problem kring kommunikationen eller verktygen angående att förmedla företag X varumärkesidentitet. Samtliga deltagare i enkäten och respondent 1 ansåg sig ha lika värderingar som företagets varumärkesidentitet. Resultatet för insamlingen av det empiriska materialet är att respondenternas butiker och butikspersonal skiljer sig åt. Respondent 1 ansåg att varumärkesidentiteten och kommunikeringen från huvudkontoret är tydlig samt att hon anser att hennes medarbetare är väl medvetna om företag

X varumärkesidentitet. Respondent 2 ansåg att varumärkesidentiteten är otydlig men dock att kommunikationsverktygen som huvudkontoret använder sig av är tydliga. Respondenten 2 beskrev att varumärkesidentiteten var välkänd för medarbetarna tidigare så som företagets varumärkesidentitet löd förut.

Trots att det skiljer sig åt mellan respondenterna i de kvalitativa intervjuerna samt svarsalternativen i enkäten så har resultatet av det empiriska materialet ett tydligt samband. Den första respondenten är den butikschef vars medarbetare svarade på enkäten att de visste vad en varumärkesidentitet innebar och hur företag X varumärkesidentitet lyder. Den andra respondenten är en butikschef som inte längre förstår företag X varumärkesidentitet där hennes medarbetare även svarade liknande på den kvantitativa enkäten. Respondent 2 medarbetare var majoriteten av de som inte förstod vad en varumärkesidentitet innebär eller hur X varumärkesidentitet lyder.

Resultatet för det empiriska materialet är att trots att huvudkontorets kommunikationsverktyg fungerar bra inom företag X så är kommunikationen från butikscheferna ytterst väsentlig. Det verkar som att respondent 2 har svårt att förstå företagets varumärkesidentitet enligt resultatet av det empiriska materialet. Respondenten tycks även utöva en viss förvirrad kommunikation och bild av varumärkesidentiteten till sina medarbetare eftersom det var hennes medarbetare som svarade att de inte visste vad en varumärkesidentitet innebar. Respondent 1 ansåg inte att varumärkesidentiteten är oklar och respondenten förmedlar enligt resultatet av det empiriska materialet ut en tydligare bild av hennes uppfattning angående varumärkesidentiteten till sina medarbetare som de arbetar och känner sig trygga med.

Resultatet av den icke deltagande observationen var att observatören ansåg att båda butikerna förmedlar en varumärkesidentitet i helhet att de erbjuder ett sortiment med kvalitet. De externa varumärkena skapade en exklusivare tillvaro i butiken och det förmedlade en helhet att även företagets interna varumärken kändes lyxiga. Observationen gav ett resultat att butikerna har olika sortiment och olika storlekar på utbudet av specifika externa varumärken. Exponeringen i butikerna skiljde sig åt, vilket kan bero på det som respondent 2 beskrev i sin intervju då hon förklarar att hon använder sitt eget huvud som verktyg och inte alltid följer den varuvisning som HK har skickat ut till butik. Resultatet av olika sortiment skapade en åtskillighet ansåg observatören, inte nödvändigtvis en förvirrad eller delad varumärkesidentitet. Butiken där respondent 2 arbetar gav ytterligare känsla om exklusivitet då den butiken erbjuder fler externa varumärken, där vissa utav de varumärken innefattar högre priser.

7 Analys

I den valda teorin definieras en varumärkesidentitet enligt Business Dictionary (u.å) de synliga element av ett varumärke så som färger och logotyp med mera. Författaren Srivastava (2011) beskriver varumärkesidentiteten som en exklusiv uppsättning av associationer som representerar vad varumärkesidentiteten står för och vill kommunicera ut till konsument. De teoretiska definitionerna om associationer och symboler är ingenting som respondent 1 eller respondent 2 talar om i de kvalitativa intervjuerna då denna studie syftade till varumärkesidentitet som en bild företaget vill kommunicera med sin varumärkesidentitet. Respondent 1 beskriver en helhetsbild av företagets samtliga varumärken och förklarar en känsla om trygghet som konsumenterna ska få till sig och uppfatta. Respondent 2 beskrev den tidigare skillnaden mellan varumärkena som existerade men som respondenten idag upplever

har blivit otydligt på grund av att varumärkena flutit ihop med varandra. Informationen från de kvalitativa intervjuerna stämmer därför inte överens med den teoretiska definitionen av en varumärkesidentitet som författaren Srivastava (2011) beskriver.

Vid den utförda icke deltagande observationen skapades en uppfattning av den exklusiva uppsättning av associationer som författaren Srivastava (2011) beskriver, förmedlades mer hos de externa varumärkena som företag X har. De externa varumärkena hade lyxigare utformning av etiketter samt bilder av sina produkter.

Enligt Srivastava (2011) skapar varumärken ett löfte till konsumenterna för att minska upplevd risk vid inköpet av en produkt. Detta är något som respondent 1 talar om när hon beskrev känslan om trygghet, respondenten beskrev tryggheten som en helhetsbild konsumenterna ska få utav själva företaget men respondent 1 talade inte nödvändigtvis om att varumärkena i sig ska utge en trygghet samt ett löfte till konsumenterna. Den icke deltagande observationen analyserade att intrycket av varumärkenas löfte var kvalitet.

Författarna Ghiselli och Siegel (1972) beskriver skillnaden mellan en hierarkisk organisationsstruktur och platt organisationsstruktur. I den hierarkiska organisationsstruktur är antalet personer i kedjan som har kommandot över en person stor och i en platt organisation övervakas den anställda mer utav sin chef men antalet personer i kommandokedjan är mindre. I de kvalitativa intervjuerna skiljde sig inställningen till företag X hierarkiska organisationsstruktur, respondent 1 trivdes med en sådan struktur och att kommunikationen samt verktygen fungerade bra.

Respondent 2 upplevde annorlunda och trivdes mindre bra med en hierarkisk organisationsstruktur på grund av det som teorin förklarar att det är fler personerna i beslutsfattandet över respondenten och det kan vara svårt att kommunicera åsikter och konstruktiv feedback. De faktiska kommunikationsverktygen som respondenterna beskrev i de kvalitativaintervjuerna tycks båda respondenterna fungera bra i företagets hierarkiska organisationsstruktur även om respondent 2 upplever att det är svårt att kommunicera personliga åsikter och konstruktiv feedback till ledningen. King och Grace (2008) beskriver att det är viktigt att organisationer skapar en miljö som stöder kunskapsöverföring från de anställda och det kan vara detta som respondent 2 beskriver när hon önskar att HK ska vara med lyhörda till den personal som arbetar i butik.

King och Grace (2008) förklarar även att företag som misslyckas med denna kunskapsöverföring kan senare resultera i förluster. Detta kan vara en konsekvens, då respondent 2 inte upplever lyhördhet från HK och anser sig inte längre dela företagets värderingar och respondenten beskrev att hon har slutat handla inom sitt eget kedjeföretag. Detta kan vara en förlust som författarna beskriver och det kan vara utav den anledning som respondent 2 beskriver i den kvalitativa intervjuen men detta går inte att säkerställa fullt ut.

Enligt King och Grace (2008) är det viktigt för företag att utnyttja kunskaper från anställda och förväntningar från konsumenterna och detta är möjligt genom en effektiv varumärkeshantering. Ur marknadsperspektivet innebär varumärkesidentiteten mentala strukturer som hjälper konsumenter att organisera kunskaper om en produkt eller ett företag. Författarna beskriver att organisationer idag arbetar med kundservice för att konkurrera oavsett kärnprodukten inom ett företag. I de kvalitativa intervjuerna beskrev båda respondenterna hur kommunikationen och verktygen som används för att informera anställda i butik kring varumärkesidentiteten. Verktygen var material angående varumärkeshantering

med både text och bilder tagna på huvudkontoret samt företagets intranät. Ingen av respondenterna ansåg att det var några problem med verktygen som används kring kommunikationen av varumärkesidentiteten. Trots den effektiva varumärkeshantering som respondenterna upplevde så ansåg respondent 2 att huvudkontoret inte utnyttjar kunskapen och erfarenhet från de anställda i butik. Även om företag X arbetar med en effektiv varuhantering så är det inget som stödjer teorin att det skulle automatiskt leda till att företaget utnyttjar kunskaper från sina anställda enligt respondent 2 uttalande i den kvalitativa intervjun.

Ett varumärke enligt King och Grace (2008) representerar relationen ett företag har med sina anställda lika mycket som ett varumärke representerar relationen till konsumenterna. Författarna förklarar tyngden i att de anställda måste förstå varumärket och hur detta skapar ett värde hos konsumenterna för att det ska kunna levereras i enlighet med varumärkesidentiteten. Informationen från båda respondenterna som angavs var att de ansåg att sina medarbetare är väl medvetna om företag X varumärkesidentitet. I den kvantitativa enkäten var det tre stycken utav totalt sju deltagare som inte ansåg sig veta vad en varumärkesidentitet innebär eller ha kunskapen kring företag X varumärkesidentitet. Enkätens öppna fråga besvarade två stycken att de kommunicerar varumärkena enligt den varumärkesidentiteten som de själva har uppfattat varumärkena. Det styrker teorin att de anställda behöver ha kunskapen angående företagets varumärkesidentitet för att varumärkena ska kommuniceras i enlighet med varumärkesidentiteten.

Författarna Gary och Balmer (1998) beskriver att varumärkesidentiteten är en verklighet utav ett företag, identiteten relaterar till egenskaper som organisationen har. Det som Gary och Balmer (1998) hävdar är att kommunikationen är länken mellan företagets identitet och företagets image. Då respondent 2 ansåg att varumärkesidentiteten inte längre är tydlig inom företag X skulle detta vara något som återspeglar den verklighet som författarna beskriver. Respondent 1 ansåg att varumärkesidentiteten var tydlig och det var även hennes medarbetare på enkäten som ansåg sig veta vad en varumärkesidentitet är och ha kunskap angående företag X varumärkesidentitet vilket också kan vara en återspeglning av företagets verklighet som författarna beskriver.

Enligt Gary och Balmer (1998) är filosofin ett företags värderingar. Kulturer handlar däremot om delade värderingar som ett företags medarbetare har för att ha möjligheten att kunna koppla till det arbete de utför. Informationen från den kvalitativa intervjun med respondent 1 och den kvantitativa enkäten stödjer teorin då respondenterna ansåg att företagets värderingar stämmer överens med deras personliga värderingar. Respondent 2 beskrev att hon tidigare hade delade värderingar med företaget men att respondenten idag inte längre har det. Hon beskrev i den kvalitativa intervjun att det är bra att ha lika värderingar som företaget för att det ska vara roligt och jobba hos företag X. När respondent 2 förklarade att hennes värderingar skiljer sig från företagets beskrev hon också att hon har slutat konsumera kläder från företag X då respondenten väljer att handla i andra butiker med varumärken som delar hennes värderingar.

Den teoretiska modellen utav Gary och Balmer (1998) förklarar samspelet mellan identitet, image och kommunikation. Den talar om att identiteten genom kommunikation skapar image och rykte. Detta kan leda till konkurrensfördelar för företaget. Intresset för studien var enbart att studera hur varumärkesidentiteten kommunicerades internt och avlägsna sig från konsumenternas image angående företag X. Det empiriska materialet presenterade att två stycken deltagare i enkätundersökningen arbetar med varumärkesidentiteten så som de själva

har uppfattat varumärkena och dess identiteter. Detta skapar möjligtvis en annan image än vad företag X har intresset för deras varumärkesidentitet att kommunicera. Eftersom det var skillnader i det empiriska materialet emellan deltagarna och deras uppfattning kring företagets varumärkesidentitet är det svårt att tro att detta skulle skapa enhetliga konkurrensfördelar för företag X som den teoretiska modellen hänvisar till. Trots deltagarnas olika svar så anser sig företag X arbeta med kundservice så oavsett deltagarnas uppfattning om företagets varumärkesidentitet så kan medarbetarnas kundservice skapa konkurrensfördelar.

8 Slutdiskussion

Parallellerna mellan det empiriska materialet och teorin är många. Jag anser att samtliga deltagare och respondenter förmedlar en varumärkesidentitet medvetet eller omedvetet och att respondent 1 samt hennes medarbetare upplevs ha en tydligare uppfattning om företag X varumärkesidentitet. En analytisk tanke är att om enkätdeltagarna hade erhållit en definition av ordet varumärkesidentitet finns möjligheten att förståelsen hade ökat och möjligt att svaren hade blivit annorlunda. Jag har uppfattat att ordet varumärkesidentitet inte nödvändigtvis används hos personalen i butik och på så vis blir begreppet förvirrande.

Trots att respondenterna inte påvisade några brister i kommunikationsverktygen som huvudkontoret använder för att förmedla varumärkesidentiteten så anser jag att verktygen blir irrelevanta om varumärkesidentiteten i grunden inte är tydlig, varumärkesidentiteten enligt mig ska automatiskt kunna tala för sig själv med hjälp av logotyper, färger och symboler. Respondent 2 talar om att hon är förvirrad trots att kommunikationsverktygen fungerar. Jag anser att det inte är verktygen det handlar om för företag X med respondent 2 i åtanke. Det väsentliga för företag X, enligt mig, är att förtydliga varje varumärke för sig och även tydliggöra varumärkesidentiteten som helhet. På grund av denna förvirring som respondent 2 upplever skulle jag kunna tänka mig att det är anledningen till varför hennes medarbetare som deltog i enkäten inte upplever att de vet vad en varumärkesidentitet innebär eller hur företag X varumärkesidentitet lyder. Trots att personalen har tillgång till materialet och dessa verktyg som huvudkontoret använder sig av så blir den personliga kommunikationen mer påtaglig och därför blir deras butikschefs förvirring mer mottaglig av medarbetarna.

Respondent 1 ger en tydlig förklaring över företag X varumärkesidentitet eftersom hon beskriver varumärkesidentiteten för företaget som helhet. Därför finns ingenting rätt och fel angående företagets varumärkesidentitet mellan respondenterna eftersom respondent 2 beskrev företag X interna varumärken individuellt. Jag tror att företaget X varumärkesidentitet som helhet så som respondent 1 förklarade fortfarande är tydlig, men hade respondent 1 och jag under intervjun pratat om varumärkesidentiteterna av samtliga interna varumärken individuellt finns det en möjlighet enligt mig att respondent 1 hade förklarat varumärkesidentiteten som otydlig och förvirrande precis som respondent 2.

Eftersom intervjurespondenterna beskrev varumärkesidentiteten ur två olika perspektiv anser jag att företag X måste tydliggöra för deras medarbetare i butik om företag X vill att varumärkesidentiteten ska behandla företaget som helhet eller enskilt till varje internt varumärke. Detta tycker jag är en väsentlig del för att företaget ska kunna ha möjligheten att förmedla en tydlig varumärkesidentitet både till sina medarbetare men ännu mer till företagets konsumenter. En tydlig varumärkesidentitet anser jag skapar en mer enhetlig image hos konsumenterna. Det väsentliga med en enhetlighet i konsumenternas image är för att det ska kunna ligga till grund för företagets olika beslutsfattanden. Blir konsumenterna förmedlade en mer sammanhållen varumärkesidentitet oavsett butik så tror jag att konsumenternas image

resulterar sig i en mindre åtskillighet. På så vis kan X föra en mer homogen statistik över konsumenternas image och använda det som beslutsfattande underlag.

Många deltagare i enkäten svarade att de arbetar ofta eller varje dag med företagets varumärkesidentitet trots att flertal utav dem i början hade förklarat att de inte vet vad en varumärkesidentitet är. Anledningen till detta tror jag är att samtliga deltagare förstod antingen innan eller under enkäten att de måste arbeta med någon slags varumärkesidentitet även om de inte kan beskriva den med ord. Samtliga deltagare besvarade enkäten att deras värderingar stämmer överens med varumärkesidentitetens värderingar vilket blir motsägelsefullt för de deltagare som inte ansåg sig veta företag X varumärkesidentitet. Förklaringen till detta skulle jag kunna tro är att deltagarna trivs på sitt arbete och uppskattar hur saker och ting fungerar och förknippar det som varumärkesidentitetens värderingar. Om en deltagare inte skulle trivas på sin arbetsplats så tror jag att den personen per automatik skulle svara att personens värderingar och varumärkesidentitetens värderingar inte stämmer väl överens.

Att respondent 2 inte längre ansåg att hennes personliga värderingar stämmer överens med varumärkesidentitetens värderingar tror jag bland annat beror på som respondenten förklarade att hon har fått en annan attityd till konsumtion. Jag tror även att hon har andra värderingar på grund av att hon upplevde ett missnöje med den hierarkiska organisationsstrukturen. Respondenten önskar att huvudkontoret visar mer hänsyn och lyhördhet till den konstruktiva feedbacken som ges från personalen i butik, på grund av att respondent 2 upplever att detta inte mottas så som respondenten önskar tror jag att hon upplever en besvikelse och börjar omedvetet eller medvetet separera sig själv från företaget på sin fria tid.

Den icke deltagande observationen visade en tydlig skillnad på sortimentet och utbudets storlek i de två fysiska butikerna. Respondent 2 berättar att hon inte alltid följer de riktlinjer och den information hon har tillhandagivits från huvudkontoret och att företaget inte ska vara rädda för att ta in dyrare varumärken som finns på hemsidan. Observationen bekräftade att det fanns skillnader mellan butiker och varumärkenas exponering. Respondent 2 var den butik som hade fler externa varumärken och större utbud av dessa.

Jag kan tänka mig att företag X vill att varumärkesidentiteten som butikerna ska kommunicera ut ska vara enhetlig. Jag upplevde att butikernas inredning inte skiljde sig åt men upptäckte att sortimentet innehöll skillnader. Därför anser jag att det kan skapa en uppdelning i företagets målgrupp och att de två fysiska butikerna kan få olika konsumenter. Eftersom respondent 2 hade fler externa varumärken förmedlar den butiken en större känsla av lyx än respondent 1 butik. Butiken där respondent 2 arbetar hade även samma externa varumärken till herr och dam vilket den andra butiken saknade hos vissa externa varumärken.

Om konsumenterna har analyserat denna skillnad hos butikerna kan det bli en uppdelning att vissa konsumenter enbart åker till respondent 2 butik och tvärtom. Det blir svårt för butikerna att sammarbeta med vissa externa varumärken om en produkt är slut i den ena butiken och butikschefen kan inte hänvisa konsumenten till den andra butiken på grund av skillnaden i sortimentet. Då företag X är ett kedjeföretag som har fördelen att sammarbeta butiker emellan anser jag att detta kan istället leda till att butiker inom samma region konkurrerar mot varandra eftersom butiken där respondent 2 arbetar kan locka fler konsumenter med tanke på sortimentet av fler varumärken och även större utbud inom dessa varumärken.

Jag misstycker inte att X kan erbjuda fler varumärken på hemsidan som respondent 2 förklarade, men jag anser att butikerna i samma region ska ha ett så homogent sortiment som möjligt för att inte tappa försäljning inom regionen om exempelvis en produkt i ett visst varumärke är slut finns möjligheten att hänvisa till en annan närliggande butik. Butikerna förmedlade en känsla av trendigt mode i större utsträckning tills jag såg vissa produkter som har sålt hos andra kedjeföretag en säsong tidigare. Vilket kan kommunicera ett otrendigt sortiment som både kan skada företag X varumärkesidentitet men även varumärkena individuellt.

Syftet med studien anser jag är besvarat utifrån de förutsättningarna studien hade då huvudkontoret valde att inte längre delta. Respondenterna upplever inte några felaktigheter med den kommunikation som företag X använder sig av för att kommunicera varumärkesidentiteten. Studiens forskningsfrågor är delvis besvarade, den första forskningsfrågan:

- Vad vill företaget förmedla med sin varumärkesidentitet?

Detta har dessvärre studien inte kunnat besvara eftersom respondenterna beskrev varumärkesidentiteten ur två perspektiv, respondent 1 beskrev varumärkesidentiteten ur ett helhets perspektiv och respondent 2 beskrev varumärkesidentiteten individuellt till samtliga varumärken. Forskningsfrågan låg till grund för företag X huvudkontor att besvara eftersom huvudkontoret kunde ange den nedskrivna varumärkesidentiteten som företaget arbetar med. Huvudkontorets delaktighet i studien var en väsentlig del för att få denna forskningsfråga korrekt besvarad. På grund av respondenternas olika perspektiv av varumärkesidentiteten blev det svårt för studien att dra en slutsats om vad som är den faktiska varumärkesidentiteten.

- Vilka instrument använder företaget för att kommunicera varumärkesidentiteten?
- Hur uppfattas detta utav de anställda?

Den andra forskningsfrågan har delvis blivit besvarad då respondenterna redogjorde vilka verktyg och vilket material huvudkontoret sänder ut till sina butiker för att kommunicera varumärkesidentiteten. Det verktyg som används mest inom företaget är deras intranät som omfattar all nödvändig kommunikation men även de materialutskick som innehåller företagets varuvisningar. Huvudkontoret hade behövt delta på denna fråga för att den skulle bli korrekt besvarad då de företaget kan tänka sig använda andra verktyg som inte respondenterna framförde i de kvalitativa intervjuerna.

Den sistnämnda frågan har studien besvarat då respondenterna redogjorde hur varumärkesidentiteten uppfattades och även den kvantitativa enkäten har redogjort för hur medarbetarna i butik uppfattar företag X varumärkesidentitet. En intressant aspekt hade varit hur väl huvudkontoret ansåg att varumärkesidentiteten uppfattas utav de anställda för att se om deras uppfattning hade stämt överens med det faktiska resultatet av den kvantitativa enkäten.

8.1 Validitet

Harboe (2013) beskriver validitet att alla delar i undersökningen ska vara relevanta och giltiga i förhållande till problemställningarna. Internvaliditet enligt författaren handlar om att skapa ett sammanhang inom undersökningens egna ramar. Externvaliditet behandlar att

undersökningen ska vara giltig i förhållande till "verkligheten". Eftersom jag har upplevt en lucka i den teoretiska forskningen angående arbetet och kommunikationen kring varumärkesidentitet internt så anser jag att relevansen och dess validitet är hög. Den interna validiteten anser jag är hög med mitt urval av respondenter och deltagare för både de kvalitativa intervjuerna och enkätundersökningen. Givetvis hade validiteten varit högre om huvudkontoret och deras respondent hade deltagit då de var en väsentlig del för att ge studien en helhet. Den externa validiteten anser jag är låg då det krävdes en större studie för att kunna skapa en generalisering och kunna återspegla företag X verklighet.

8.2 Reliabilitet

Harboe (2013) beskriver att reliabiliteten handlar om tillförligheten i studiens datainsamling. Jag anser att respondenterna som har deltagit i studien har hög reliabilitet då företaget förklarades anonymt och även respondenterna. På så vis anser jag att de som valde att deltaga har inte ljugit vid insamling av det empiriska materialet. Däremot eftersom HK inte deltog och det inte går att säkerhetsställa företag X korrekta varumärkesidentitet så kan respondenternas svar ha lägre reliabilitet då det är svårt att undersöka om deras svar faktiskt stämmer. Då båda respondenterna beskrev samma kommunikationsverktygen så anser jag att reliabiliteten på specifikt den frågan är hög. Reliabiliteten i ett större perspektiv anser jag är låg då en generalisering inte kan utföras och jag anser att studien hade inte tillräckligt med material för att säkerhetsställa att studien är upprepningsbar med likvärdigt resultat. En studie med mer material skulle gett en högre reliabilitet och validitet än den studies om nu genomförts.

8.3 Självkritisk reflektion

Varumärkesidentitet är något som samtliga företag arbetar med och förmedlar dagligen till sina konsumenter. Min åsikt är att min studie studerade ett aktuellt samt intressant ämne med relevanta respondenter och deltagare. Det som borde gjorts annorlunda för att inte hamna i den situation då huvudkontoret inte längre ville delta, var att ha mer kontinuerlig kontakt med den respondent från huvudkontoret som valde att delta. Jag borde i början av studien ha frågat fler företag eftersom marknadsavdelningen på företag X tackade nej. En marknadsavdelning för studien var en mycket väsentlig och nödvändig del för att besvara studiens syfte. Den respondent som från början valde att delta från företag X huvudkontor borde jag ha tydliggjort mina kvalitativa intervjufrågor mer, hon fick ett utkast på tänkbara frågor innan studien hade påbörjats.

När de kvalitativa intervjufrågorna var nedskrivna i början av studien borde jag ha kontaktat respondenten återigen för att utvinna mer tid att söka upp ett annat företag under en fortfarande tidig fas i studien. När huvudkontoret valde att inte längre delta så kontaktade jag ett par närliggande butiker för att ha mer empiriskt material men på grund av deras tidsbrist blev det problematiskt för dessa butiker att delta. Att kontakta fler butiker innan påbörjad studie hade varit en bra säkerhet, på så vis hade studien inte varit lika beroende av huvudkontorets delaktighet. Med fler butiker hade en bättre generalisering av resultatet kunnat genomföras och det empiriska materialet hade haft en större relevans.

Med en mer kontinuerlig kontakt med respondenten från X huvudkontor tror jag att hon hade känt sig mer förberedd inför den kvalitativa intervjun och möjligtvis känt sig mer bekväm och

orädd för att delta. Det mest korrekta jag borde ha gjort skulle ha varit att välja ett annat företag redan innan uppstarten av studien där en marknadsavdelning hade kunnat delta och utvinna mer säkerhetsställda och relevanta svar för denna studie.

Då jag dessvärre inte kunde utföra ytterligare kvalitativa intervjuer samt kvantitativa enkäter i fler butiker blev det svårt med denna studie att göra en generalisering över företag X och hur deras kommunikation och verktyg kring varumärkesidentiteten faktiskt används och uppfattas av företagets anställda. Med fler butiker hade teorin angående hierarkiska och platta organisationsstrukturer blivit mer relevant för att kunna få ett mer säkerställt resultat om företag X kommunikationsverktyg är aktuella vid implementering av en varumärkesidentitet och om det egentliga problemet ligger i att företag X varumärkesidentitet i grund och botten faktiskt är otydlig.

Konstruktionen av enkätundersökningen borde ha inletts med en annan fråga då en definition av varumärkesidentitet inte angavs. Enkätundersökningen fallerar med frågan:

- Vet du vad en varumärkesidentitet innebär?

Eftersom ett flertal svarade nej på första frågan utan en definition, kan inte respondenterna svara helt sannolikt på en viss kommande frågor som byggde på första frågan. Då en del av följdfrågorna i enkäten baserades på första frågan så krävdes det att en definition borde ha presenteras innan enkätundersökningen påbörjades.

Att en butik påvisar förvirring och otydlighet är enligt mig dock tillräckligt för att företag X ska tydliggöra varumärkesidentiteten mer, jag anser att samtliga 121 butiker ska känna en tydlighet och trygghet i företagets varumärkesidentitet. Även om en generalisering är svår att dra utifrån det empiriska material som denna studie erhåller, tror jag att det finns fler butiker inom denna kedja som upplever en otydlighet precis som respondent 2 och hennes butik gör.

Överlag är det mycket jag borde gjort annorlunda för att kunna skapa en generalisering och ett säkerställt resultatet för att detta skulle kunna vara ett konkret och intressant underlag för eventuella företag. Den väsentligaste delen för undersökningen var att ha med huvudkontoret som komponent för att kunna svara på studiens första forskningsfråga och därmed kunna dra slutsatser angående respondenternas svar kring företagets varumärkesidentitet och på så vis kunna klargöra om båda respondenterna har uppfattat varumärkesidentiteten korrekt eller inte.

Om fler butiker hade deltagit i undersökningen så hade möjligheten att förändra studiens syfte funnits, jag hade ändå valt att ha kvar syftet som studien har eftersom jag ville undersöka detta specifika ämne och upplysa läsarna om ämnet som var tanken för studien att undersöka. Oavsett om fler butiker hade deltagit och syftet hade kunnat ändras samt om detta hade påverkat studiens resultat, validitet samt reliabilitet så ville jag ha det ursprungliga syftet för att detta skulle kunna vara en grund för framtida forskning så att andra kan lära sig av de saker som jag borde ha gjort annorlunda och haft i åtanke för kunna skapa en bättre generalisering för ett företag.

8.4 Framtida forskning

Framtida forskning utifrån denna studie är att studera hela organisationen samt deras konsumenters image om företaget. En forskning för framtiden kan vara att studera

varumärkesidentiteten enbart inom huvudkontoret och hur väl den genomsyrar en komponent inom företaget. Att även studera fler företag internt angående hur de arbetar och kommunicerar sin varumärkesidentitet för att möjliggöra en intressant jämförelse företag emellan.

9 Referenslista

Bryman (2016) *Social research methods*, Oxford: Oxford University Press.

Business dictionary. (u.å). *Brand identity*.

<http://www.businessdictionary.com/definition/brand-identity.html> [2016-04-21]

Daneci-Patrau. D (2011) *Economics, Managements and Financial Markets*, "Formal communication in organisation", Vol 6 Iss 1, pp 487-497.

De Chernatony. L (1999) *Journal of Marketing Management* "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation" Vol 15 Iss 1-3, pp 157-179.

Ghiselli. E & Siegel. J (1972) *Personnel Psychology* "Leadership and Managerial success in tall and flat organization structures", Vol 21 Iss 4.

Gray & Balmer (1998) *Long Range Planning* "Managing Corporate Image and Corporate Reputation" Vol 31 Iss 5, pp 695-702.

Harboe (2013) *Grundläggande metod: den samhällsvetenskapliga uppsatsen*, Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Hernant. M & Boström. M (2010) *Lönsamhet i butik*, Malmö: Liber AB.

Ivancevich. J och Donnelly. J (1975) *Administrative Science Quarterly* "Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance" Vol 20 Iss 2, pp 272-280.

King. C & Grace. D (2008) *Journal of branding management* "Internal Branding: Exploring the employee's perspective", Vol 15, pp 358-372.

Petek. N & Ruzzier. M (2013) *Managing Global Transitions*, "Brand identity development and the role of marketing communications: Brand experts' view", Vol 11 Iss 1, pp.

Petromilli. M, Morrison. D & Millon. M (2002) *Strategy & Leadership*, "Brand architecture: building brand portfolio value", Vol 30 Iss 5, pp 22-28.

Philips. B, McQuarrie. E & Griffin. W (2014) *Psychology & Marketing*, *How visual brand identity shapes consumer response*, Vol 31 Iss 3, pp 225-236.

Shiva. N (2005) *Journal of Brand Management* "An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective" Vol 12 Iss 4, pp 264-278.

Simonsson (2002) *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organization*, Lund Universitet: Department of sociology.

Srivastava (2011) *Marketing Intelligence & Planning* "Understanding brand identity confusion" Vol 29 Iss 4, pp 340-352.

Tung, R (1979) Acad Manage J "Dimension of Organizational Environments: An exploratory study of their impact on organization structure" Vol 22 Iss 4, pp 672-693.

Ugglå, H (2006) European Journal of Marketing, "The corporate brand association base", Vol. 40 Iss 7/8, pp 785-802.

Wheeler, A, Tokkman, M och Sablynski, C (2006) The Journal of Branding Management "Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity" Vol 14 Iss 1-2, pp 96-113.

9.1 Otryckt material

Transkriberingar inspelat i form av ljudfiler finns tillgängliga i författarens ägo. De ifyllda kvantitativa enkäterna finns också i författarens ägo.

10 Bilagor

10.1 Kvalitativ intervju 1

Intervju mall med kvalitativa Intervjufrågor Huvudkontoret

1. Kan ni beskriva företagets varumärkesidentitet?
2. Vilken bild vill ni ge av företaget med tanke på varumärkesidentiteten?
3. Har ni en uppfattning om hur pass väl den är känd hos era anställda?
4. Hur kommunicerar ni detta till era medarbetare i butik?
5. Finns det specifika instruktioner för era medarbetare i butik hur de ska arbeta med företagets varumärkesidentitet?
6. Är det viktigt att era anställda har samma värderingar som varumärkesidentiteten? Om ja, hur arbetar ni för att anställda ska ha likvärdiga värderingar?
Om nej, varför är det inte viktigt?
7. Har företaget samlat kunskap och information kring företagets image?
Om ja, hur har ni samlat in detta?
Om nej, varför är det inte väsentligt för ert företag?
8. Hur arbetar ni för att minska gapet mellan er varumärkesidentitet och kundernas image om företaget?
9. Uppfattar ni att företagets varumärkesidentitet är transparent på alla nivåer av medarbetare och verksamhet?
10. Vilken betydelse anser ni företagets organisation har för att skapa transparens med tanke på varumärkesidentiteten?

10.2 Kvalitativ intervju 2

Intervjumall till båda butikscheferna i de två fysiska butikerna.

Kvalitativa intervjufrågor Butikscheferna

1. Kan du beskriva företagets varumärkesidentitet?
2. Hur har du fått kunskapen kring företagets varumärkesidentitet?
3. Anser du att det finns fördelar eller/och nackdelar med en hierarkisk organisationsstruktur gällande kommunikeringen av varumärkesidentiteten?
4. Har du en uppfattning hur pass känd varumärkesidentiteten är hos dina medarbetare?
5. Hur arbetar ni i butik med företagets varumärkesidentitet?
6. Upplever du att den bild varumärkesidentiteten skapar skiljer sig åt mellan huvudkontor och butik?
Om ja, varför tror du den skiljer sig?
Om nej, vad tror du har skapat förutsättningarna till att det inte skiljer sig?
7. Använder ni specifika instrument eller verktyg för att få en samstämmighet av kommunikeringen i butik?
8. Hur arbetar du som butikschef vid kommunikering av varumärkesidentiteten till dina medarbetare?
9. Är det viktigt för dig som butikschef att dina medarbetare har samma värderingar som företagets varumärkesidentitet?
Om ja, hur arbetar ni för att era anställda ska ha likvärdiga värderingar?
Om nej, varför är det inte viktigt?
10. Upplever du att du har lika värderingar som varumärkesidentiteten?

10.3 Kvantiativ enkät

Enkätkonstruktionen till de två fysiska butikernas anställda som arbetar med en tillsvidare anställning.

Enkätfrågor

Kryssa i de svarsalternativ som stämmer in för dig.

Vet du vad en varumärkesidentitet innebär?

Ja Nej

Hur väl anser du att du kan företagets varumärkesidentitet?

Mycket väl Väl Inte så väl Inte alls

Hur har du fått kunskapen kring företagets varumärkesidentitet?

Huvudkontoret Butikschef Självtändigt Annat sätt

Hur ofta anser du att du arbetar med varumärkesidentiteten som butikssäljare?

Mycket ofta Ofta Ibland Inte alls

Hur väl anser du att dina egna värderingar stämmer överens med varumärkesidentiteten?

Mycket väl Väl Inte så väl Inte alls

Hur väl anser du att varumärkesidentiteten genomsyrar hela företaget?

Mycket väl Väl Inte så väl Inte alls

Hur väl anser du att kommunikationen är angående varumärkesidentiteten är inom företaget?

Mycket väl Väl Inte så väl Inte alls

Hur väl anser du att samtliga medarbetare i din butik är medveten om företagets varumärkesidentitet?

Mycket väl Väl Inte så väl Inte alls

Vad gör du som anställd för att kommunicera varumärkesidentiteten i ditt dagliga arbete?



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se