

# Att representera ett varumärke

– En studie om hur intern kommunikation kan  
skapa varumärkesambassadörer

Av: Andersson, Susanne; Jakobsson, Malin  
Handledare: Vigerland, Lars

## Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Att representera ett varumärke – En studie om hur intern kommunikation kan skapa varumärkesambassadörer

**Kurs:** Företagsekonomi C, kandidatuppsats, Service Management

**Författare:** Susanne Andersson och Malin Jakobsson

**Handledare:** Lars Vigerland

**Nyckelord:** Varumärkesambassadör, intern kommunikation, butikspersonal, företagskultur

**Bakgrund:** Med ökad konkurrens och då nya marknader som e-handeln växer sig starkare blir det allt viktigare för företag inom modebranschen att arbeta för att stärka varumärket och sina kundrelationer. Den fysiska butiken är en viktig del inom den externa marknadsföringen då företaget kan kommunicera varumärket genom interaktion med kunden. Butikspersonalen bör ses som en av företagets mest betydelsefulla resurser som marknadsförare då de har störst kundkontakt. Därför bör företag satsa på intern kommunikation för att marknadsföra varumärket till personalen.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur företag kan använda intern kommunikation för att utveckla och motivera sin butikspersonal till att agera som varumärkesambassadörer.

**Metod:** Undersökningen består av en fallstudie av ett företag som använder sig av konceptbutiker för att marknadsföra sitt varumärke. Studien består av kvalitativ karaktär genom intervju med distriktschef, kvantitativ data i form av enkätundersökning med personalen, samt granskning av företagets årsredovisning. Mindre observationer utfördes även i de olika butikerna.

**Teorier:** Brand Vision, Brand Values, Kommunikations- och attitydstyrning, Intern marknadsföring i form av utbildning och ledarskap, Företags-/Serviceskultur samt Varumärkesambassadörer. Vi har med dessa teorier skapat en modell som vi kommer att använda för att utvärdera företaget och dess förutsättningar till att skapa varumärkesambassadörer av sin butikspersonal.

**Slutsats:** För att skapa en varumärkesambassadör krävs kontinuerlig intern kommunikation som överensstämmer med företagskulturen. Ledaren har en viktig roll i att kommunicera varumärkets gemensamma värderingar till butikspersonalen och måste då även själv leva efter dessa värderingar. Personalen måste kunna ta till sig och dela dessa värderingar samt förstå vilken betydelse deras roll har i företagets helhet.

## **Abstract**

**Title:** To represent a brand – A study of internal communication on how to create brand ambassadors of store employees.

**Course:** Business Administration, Bachelor Essay, Service Management

**Authors:** Susanne Andersson and Malin Jakobsson

**Tutors:** Lars Vigerland

**Keywords:** Brand Ambassadors, internal communication, Store employees, corporate culture

**Background:** With increasing competition and fast growing new markets like internet retailing it's essential for organizations in the fashion industry to build a strong brand and strengthen their customer relationships. The physical shop is an important element to communicate the corporate brand through interaction with the customer. Store employees are one of the organizations most important resources as marketers since they have the greater customer contact. Organizations should therefore invest in internal communication activities to promote the brand to store employees.

**Purpose:** The purpose with this essay is to demonstrate and analyze how organizations may use internal communication to develop and motivate their staff to act as brand ambassadors.

**Method:** This research is a case study at a company who use concept stores to promote their brand. The study is both based on qualitative data from interview with district manager and quantitative information through a staff survey, but also an audit of their annual report. Furthermore small observations were conducted in the different shops.

**Theoretical perspective:** Brand Vision, Brand Values, Communication and attitude management, Internal marketing in terms of training and leadership, Corporate and Service culture, and also brand ambassadors. These theories have been consolidated into a model that we will use to evaluate the company and their qualifications to develop their store employees into brand ambassadors.

**Conclusions:** Continuous internal communication consistent with the corporate culture is required to create brand ambassadors. The leader has the most important part in communicating brand values to store employees and has the obligation to live through these values. Store employees have to be able to accept and share brand values as well as understand the significance of their role in the corporate entirety.

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.1.1 Marknadsföring idag.....	2
1.1.2 Betydelsen av ett starkt varumärke .....	2
1.1.3 Butiken.....	3
1.1.4 Personalen .....	3
1.1.5 E-handel .....	4
1.2 Problemdiskussion .....	5
1.3 Syfte .....	7
1.4 Avgränsningar.....	7
2. Metod .....	8
2.1 Kvalitativ och kvantitativ datainsamling .....	8
2.2 Val av forskningsansats .....	8
2.3 Val av undersökningsdesign .....	8
2.4 Val av företag.....	8
2.5 Datainsamling .....	9
2.5.1 Utformning av intervjufrågor.....	9
2.5.2 Utformning av enkätundersökning.....	9
2.5.3 Observation .....	10
2.6 Intern validitet .....	10
2.7 Extern validitet.....	11
2.8 Reliabilitet.....	11
2.9 Källkritik .....	11
3. Teori.....	13
3.1 Brand Vision .....	13
3.2 Brand Values.....	13
3.3 Attitydstyrning och kommunikationsstyrning. ....	13
3.4 Interna marknadsföringsaktiviteter .....	14
3.4.1 Utbildning .....	14
3.4.2 Ledarskap .....	14
3.5 Företags-/Servicekultur.....	15
3.6 Varumärkesambassadörer .....	16
3.7 Undersökningsmodell .....	17
3.7.1 Beskrivning av undersökningsmodellen .....	17
4. Empiri.....	19
4.1 Björn Borg.....	19

4.1.1 Butiker.....	19
4.1.2 Webbplatsen.....	21
4.1.3 Vision.....	21
4.1.4 Medarbetarna .....	21
4.1.5 Företagskulturen.....	22
4.1.6 Kommunikation och feedback .....	23
4.2 Resultat från personalenkät.....	23
4.2.1 Kommunikation och utbildning .....	24
4.2.2 Ledarskap.....	26
4.3 Butiksobservationer .....	30
4.3.1 Dag 1 .....	30
4.3.2 Dag 2.....	30
5. Analys/Resultat .....	32
5.1 Brand Values/ Brand Vision .....	32
5.2 Utbildning .....	32
5.3 Ledarskap.....	33
5.4 Företags/Servicekultur .....	34
5.5 Varumärkesambassadörer .....	34
5.6 En sammanfattad analys av Björn Borg utifrån vår undersökningsmodell .....	35
6. Slutsats .....	37
7. Slutdiskussion .....	38
7.1 Metodkritik.....	38
7.2 Förslag till vidare forskning.....	39
Litteraturlista.....	41
Bilaga 1: Intervju med distriktschef på Björn Borg	
Bilaga 2: Resultat av personalenkät	

# 1. Inledning

*I detta avsnitt följer bakgrund och problemdiskussion där vi tydliggör varför vi har valt ämnet vilket sedan leder fram till syftet med vår undersökning.*

Nedan presenteras detaljhandelns utveckling i Sverige, förändringen av marknadsföringens perspektiv, synen på butikspersonalens roll samt e-handelns ökade konkurrens.

## 1.1 Bakgrund

Detaljhandelns historia i Sverige sträcker sig tillbaka till den senare hälften av 1800-talet då det började uppstå marknader som ett sätt att göra affärer och träffas. Handeln var dock strängt reglerad och tilläts bara på marknader eller i städerna. Många tillverkade fortfarande allt de behövde själva eller handlade direkt från olika hantverkare. Då näringsfrihet infördes i Sverige ökade antalet handelsbodar med ett varierat utbud. I städerna handlade man i speceriaffärer där expedieringen skedde över disk. De allra första specialvarubutikerna uppstod då exempelvis skomakare, skräddare och guldsmeder började erbjuda sina varor i egna affärer. Därefter kom butiker med ett bredare sortiment av hushållsvaror. I takt med att städerna växte ökade också behovet av fler och större butiker och det var vid denna tid som varuhusen började utvecklas. I Sverige grundades Nordiska kompaniet 1902 efter inspiration av Au Bon Marche i Paris och Harrods i London. Tanken med varuhusen var att kunna erbjuda bekvämlighet för kunden, ett stort urval av varor och dessutom en hög servicenivå. På 1930-talet etablerades lågprisbutiker i Sverige inspirerade av den amerikanska marknaden. I dessa butiker låg varorna dessutom öppet exponerade, vilket gjorde det möjligt med mer spontana inköp och gav en helt ny typ av upplevelse för kunden. Snart följde andra typer av butiker efter med öppen exponering och självbetjäning vilket gjorde att det nu var en ren vardagshändelse att handla.<sup>1</sup>

I takt med den snabba utvecklingen i västerländska ekonomier under 1900-talet och massproduceringen av konsumentvaror började den traditionella marknadsföringen att växa fram. Relationer sågs inte som en del av marknadsföringen så istället utvecklade företagen varumärken för att generera tillit mellan köpare och säljare. Under 1960-talet utvecklade McCarthy en struktur som skulle hjälpa företag att Producera, Prissätta, Promota och Placera sina produkter på ett sätt som skulle göra att konsumenterna ville köpa dem. Denna struktur blev mycket väl mottagen i en tid när marknadsföring fortfarande var ett relativt nytt ämne och lärs ut än idag mycket brett. Emellertid finns det kritik mot de fyra P:na som påpekar att dess användbarhet är begränsad till konsumentprodukter och inte håller för

---

<sup>1</sup> Butiksbanken, Helena Schmidt Thurow: [http://www.butiksbanken.se/artik\\_detaljhist.shtml](http://www.butiksbanken.se/artik_detaljhist.shtml) 2012-04-06 kl 12.00.

tjänstemarknadsföring eller B2B marknadsföring. De fyra P:na behandlar inte vikten av relationer i marknadsföring bortsett från Promota där det dock handlar om en envägskommunikation med kunden.<sup>2</sup>

### 1.1.1 Marknadsföring idag

Det var bland annat ovanstående kritik som ledde till utvecklingen av relationsmarknadsföring. Det började erkännas att det i många fall inte var kärnprodukten eller kärntjänsten som gav kundtillfredsställelse utan den totala upplevelsen som inkluderar alla perifera serviceelement. Intresset för servicekvalitet ledde till studier inom intern marknadsföring då anställdas roll i den totala kundtillfredsställelsen blev tydlig.<sup>3</sup> Att hantera anställda var ursprungligen en del av human resources avdelningen på ett företag men som marknadsförare intresserar vi oss för på vilket sätt de interna relationerna kan påverka den externa marknaden. På detta sätt har forskning inom intern marknadsföring bidragit till den vidare utvecklingen av relationsmarknadsföring. Den interna marknadsföringens uppgift är att se till att alla medarbetare har den rätta attityden, kunskapen och resurserna för att kunna tillfredsställa kunden på bästa sätt.<sup>4</sup>

På marknaden idag är inte längre traditionell marknadsföring såsom tv och tidningsreklam tillräcklig för att utmärka sig i konkurrensen och skaffa sig lojala kunder. Enligt statistik från 2009 litar bara 15 % av svenskarna på reklam.<sup>5</sup> Den traditionella massmarknadsföringen, har i och med det nya produktionsklimatet blivit ifrågasatt som bästa sätt för att nå kunderna.<sup>6</sup> I och med att vi utsätts för allt mer reklam tenderar vi att avskärma oss från denna. Ju fler varumärken vi stöter på desto färre kommer vi ihåg, då varumärkena tar ut varandra.<sup>7</sup>

### 1.1.2 Betydelsen av ett starkt varumärke

För att kunna urskilja mellan en stor mängd olika erbjudanden krävs ett starkt varumärke. Detta kommer göra att företagets intäkter ökar genom återkommande kunder som även gör marknadsföringen mer effektiv då "word-of-mouth" skapas. Ett tydligt varumärke gör också att personalen känner mer stolthet inför sitt jobb vilket får dem att prestera bättre och företagets attraktivitet som arbetsplats ökar. För kunden är ett starkt varumärke enklare att köpa då de vet vad de får i större utsträckning och dessutom kan varumärket ofta höja den upplevda statusen.<sup>8</sup>

---

<sup>2</sup> Godson (2009), *Relationship marketing*, s. 7-9.

<sup>3</sup> Ibid. s.17.

<sup>4</sup> Ibid. s.268.

<sup>5</sup> Market.se: <http://www.market.se/Brancher/Ovriga/Fortroendet-sjunker-for-marknadsforare/> 2012-04-11 kl.13.23.

<sup>6</sup> Gordon; Hultén, Broweus, Van Dijk (2011) *Sinnesmarknadsföring*, s. 18.

<sup>7</sup> Lindstrom (2008), *Buyology*.

<sup>8</sup> Företagande.se: <http://www.foretagande.se/tank-pa-varumarket-del-1-borja-med-ditt-varumärke/> 2012-04-11 kl.13.38.

### 1.1.3 Butiken

I butiken kan kunderna pröva och uppleva produkterna, vilket gör den till en viktig tillgång för företaget att kunna kommunicera med kunden. Enligt forskning från år 2000, visar det sig att hela 73 procent av kunderna fattar sina köpbeslut utifrån den information de erhåller i butiken. En positiv butiksoplevelse leder även oftare till återbesök.<sup>9</sup> Marknadsföring inom butiken består av en tvåvägskommunikation där kunden fysiskt kan kommunicera med personalen.<sup>10</sup> En annons, envägskommunikation, kan aldrig ändra på en kunds initiala uppfattning om den. Dock kan butikspersonalens interaktion med kunden ändra dess uppfattning om varumärket. Därför krävs det att personalen i butiken är medveten om vilken roll de spelar för att kunderna ska bestämma sig för köp, vilja återkomma till butiken och få en positiv bild av varumärket som gör att de rekommenderar butiken för andra. För detta behövs en väl genomtänkt intern marknadsföring genom hela organisationen som gör att alla medarbetare känner till målen. Företag bör se marknadsföring som en angelägenhet för hela verksamheten och inte något som enbart är försäljningsavdelningens ansvar. Marknadsföring handlar om att kunna presentera en helhetsaspekt för konsumenten. Om ett företags anställda inte är involverade i eller inte förstår marknadsföringen kommer försäljningen att lida. *Därför är intern marknadsföring ett mycket kraftfullt verktyg.*<sup>11</sup>

Inom modebranschen råder tuff konkurrens med många olika aktörer och för nya företag krävs att man hittar en annan väg särskilt då man som ny aktör kanske inte har de stora resurser som krävs för reklamkampanjer. Rapporten ”Häriifrån till framtiden” av handelns utvecklingsråd pekar på att det framöver kommer bli allt viktigare med personlig service, upplevelser och sinnesmarknadsföring. De menar att det finns tendenser på att butikerna ändrar karaktär och de traditionella kassalinjerna försvinner vilket ger utrymme för ökad service. Vidare menar de att det kommer att ske ett skifte i fokus från produktionsprocessen och output till input i kundens egen värdeskapande process. *Detta skifte kräver även att den kompetens som behövs i butikerna finns tillgänglig.*<sup>12</sup>

### 1.1.4 Personalen

Handeln är beroende av deltidsanställningar på grund av den flexibilitet som behövs med generösa öppettider och möjligheten att kunna bemanna butiker efter behov. Enligt Handelns utvecklingsråd var 58 % deltidsanställda i kläd- och skohandeln 2006. En förklaring till den höga siffran deltidsanställda kan vara att kompetenskraven är låga och många är studenter som arbetar extra under studietiden.<sup>13</sup> I

---

<sup>9</sup> Parment, Söderlund (2010), *Det här måste du också veta om marknadsföring*, s. 237.

<sup>10</sup> Fill (2009), *Marketing Communications*, s.243.

<sup>11</sup> Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen (2009), *Marketing Management*, s. 770-771 .

<sup>12</sup> Handelns utvecklingsråd (2010), *Häriifrån till framtiden - detaljhandeln i Sverige 2025*.

<sup>13</sup> Ibid.



många företag är det dock dessa anställda som har de viktigaste kundkontakterna och samtidigt den lägsta lönen.<sup>14</sup> *Hur kan man motivera denna personal till god kundservice?*

Att bygga ett varumärke inifrån är centralt för att anpassa personalens agerande med varumärkets värderingar. Personalen är företagets starkaste resurs och förståelse av dessa värderingar är betydande för att de ska uppmuntras till att stötta varumärket.<sup>15</sup> Grönroos menar att personalen kan ses som företagets viktigaste kund och om företaget inte kan sälja in sin affärsidé och gemensamma värderingar hos personalen, kommer heller inte de externa kunderna att köpa det. Att se de anställda som partners gör att personalen upplever att de får tillbaka något av organisationen de arbetar för. Detta stärker deras motivation till att sprida företagets och varumärkets värderingar.<sup>16</sup> Att lyckas skapa varumärkesambassadörer av sin personal är en strategi för att konkurrera med andra likvärdiga företag, men även vid konkurrens med andra försäljningskanaler som t.ex. e-handeln.

### 1.1.5 E-handel

Nu finns en ytterligare utmaning för cityhandeln och köpcentrumen. Det har blivit allt mer vanligt och allt enklare att shoppa hemma framför datorn genom att man kan jämföra priser, läsa recensioner och nå ett mycket stort utbud.<sup>17</sup> Enligt HUI's rapport ökade e-handel för kläder och skor med 8% under Q4 2011.<sup>18</sup> Andelen konsumenter som handlade kläder på internet år 2008 var 33 %.<sup>19</sup> Då fler företag erbjuder fri frakt och fri retur har det blivit enklare för konsumenten att handla över internet. I Storbritannien förväntas det att antalet konsumenter som handlar online kommer att vara uppe i 30 miljoner 2013, vilket är över hälften av landets befolkning. Denna ständiga ökning av internethandeln gör att det i längden finns ett ofrånkomligt hot mot de fysiska butikerna.<sup>20</sup> *Detta leder till att butikerna måste göras mer attraktiva och butikspersonalens roll blir allt viktigare för att kunderna ska vilja återkomma till butikerna.*

---

<sup>14</sup> Grönroos (2008), *Service Management och Marknadsföring*, s. 377.

<sup>15</sup> Vallaster, de Chernatony (2005), Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process, *Journal of Marketing Management*, vol. 21:1-2, 181-203.

<sup>16</sup> Grönroos (2008), s.366.

<sup>17</sup> Affärsvärlden: <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3432283.ece> 2012-04-10.

<sup>18</sup> Handelns utredningsinstitut: <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern> 2012-04-10.

<sup>19</sup> Handelns utvecklingsråd (2010), ”Härifrån till framtiden- detaljhandeln i Sverige 2025”.

<sup>20</sup> Doherty, Ellis-Chadwick (2010), Internet retailing: the past, the present and the future, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 Iss: 11 pp. 943 – 965.

## 1.2 Problemdiskussion

Marknaden är under ständig förändring och företag måste hela tiden förnya sina strategier för att hänga med i utvecklingen och visa sig konkurrenskraftiga på en marknad med många aktörer och likvärdigt utbud. E-handel är en försäljningskanal som ökat kraftigt de senaste åren<sup>21</sup> vilket betyder att butiken bör öka satsningen på personalen som är en viktig resurs då de håller i kundkontakten. Personalen är en av företagets viktigaste resurser när det gäller att förmedla företagets identitet.<sup>22</sup> Inom modebranschen råder väldigt tuff konkurrens, med likvärdiga produkter och priser, vilket medför att det blir ännu viktigare för företag att differentiera sig genom att skapa en unik varumärkesvision.<sup>23</sup> Vi ser en stor betydelse av butiker med engagerad och kompetent personal i syfte att marknadsföra varumärket och produkterna för att öka försäljningen inom olika marknader som t.ex. e-handeln. Att lyckas få kunden att skapa starka band till varumärket och köpa företagets produkter även när de inte fysiskt befinner sig i butiken, ser vi som ett ultimatum mål alla företag bör sträva efter. Det gäller inte bara att sälja produkter i butiken utan att sälja in varumärket hos kunden.

Idag ifrågasätts den traditionella marknadsföringen allt mer och inom den skandinaviska skolan förespråkas relationsmarknadsföringen, där interaktion med kunden är en viktig del av verksamheten.<sup>24</sup> På senare år har allt fler undersökningar gjorts inom det interna marknadsföringsområdet med fokus på ”employee brand-building behavior” hos personal med kundkontakt. Begreppet ”employee brand-building behavior” definieras av Morhart et al. som personal som verkar för en kundorienterad marknadsföring av organisationen på och utanför arbetstid. Begreppet kan härledas från tidigare litteratur kring varumärkesbyggande personal då de kallas för t.ex. *Brand ambassadors* eller *Brand champions*.<sup>25</sup> Vallaster och de Chernatony konstaterar, vilket redan påpekats i tidigare litteratur, att företagsstruktur och kultur lägger grunden för att bygga varumärkesambassadörer men menar på att ledarskapet har en stor betydelse för att uppfylla önskvärdt resultat. Det är ledaren som förmedlar företagets visioner och verkar som en länk mellan företaget och de anställda. Vallaster och de Chernatony fastställer dock att det ofta finns ett gap mellan ledningsbeslut angående kultur, design och beteende och vad som faktiskt införlivas av personalen.<sup>26</sup> Förutom ledarskapet ser vi även att utbildning

---

<sup>21</sup> Handels utredningsinstitut: <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern> 2012-04-10.

<sup>22</sup> Vallaster, de Chernatony (2006), Internal brand building and structuration: the role of leadership, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss: 7 pp. 761 – 784.

<sup>23</sup> Lindstrom (2002), See Your Brand Vision? *Danish Dialogue*: [http://www.brandchannel.com/brand\\_speak.asp?bs\\_id=49](http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=49) 2012-04-11.

<sup>24</sup> Grönroos (2008) och Gummesson. E (1998), *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*.

<sup>25</sup> Morhart, Herzog, Tomczak (2009) Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, *Journal of Marketing* Vol. 73, 122–142.

<sup>26</sup> Vallaster, de Chernatony (2006).

har en central roll inom internt varumärkesbyggande, då kunskapsutveckling hos personalen stärker dess ställning i företaget och kompetent personal skapar ett trovärdigt intryck av varumärket. Med utbildning menar vi både interna och externa utbildningsprogram men även den kontinuerliga kommunikationen från chefer och ledning till personal. Ett bra flöde av information gällande uppdateringar och nyheter om exempelvis reklamkampanjer och produkter ser vi som en viktig del i att upprätthålla personalens kompetens och kunskaper om företaget och varumärket.

Jeanquart Miles och Mangold skriver om ”employee branding” och menar att det är viktigt att förstå hur organisationer kan lyckas med att få medarbetare att leverera en service som är förenlig med både konsumenters förväntningar och den varumärkesimage som företaget önskar ha. Employee branding använder alla organisationens system där intern marknadsföring ingår, för att motivera medarbetarna att projicera företagets önskade image genom uppförande, utseende och kundinteraktion. Miles och Mangold menar att medarbetares inflytande, företagskulturen samt ledarskapet spelar en viktig roll i processen av employee branding.<sup>27</sup>

Rapporten ”Personalledning i detaljhandeln” från handelns utvecklingsråd visar att det finns ett samband mellan butiksmedarbetarnas tillfredsställelse och kundnöjdhet. Den visar att medarbetare som trivs på jobbet vill göra sitt bästa vilket ger effekt på kunderna. Resultatet från denna studie säger också att butikschefens kommunikationsförmåga är av stor vikt för att skapa trivsel och fungerande samarbeten.<sup>28</sup>

Undersökningar gällande just varumärkesbyggande har ofta skett inom tjänsteföretag.<sup>29</sup> Dock menar t.ex. Grönroos att alla företag kan verka som tjänsteföretag.<sup>30</sup> Vi vill därför undersöka hur fenomenet ”employee brand-building behavior” förhåller sig i klädbutiker där butikspersonalen arbetar som varumärkesambassadörer, och butikschefen innehar ledarrollen. Fokus kommer att ligga på hur företag kommunicerar varumärkets visioner till sin personal genom intern marknadsföring för att skapa den ultimata representanten för varumärket.

Det blir allt viktigare att inte bara motivera personalen till att göra ett bra jobb utan även att stå för varumärket, vara lojal gentemot det och till och med bli en ambassadör.

---

<sup>27</sup> Jeanquart Miles, Mangold (2004): A Conceptualization of the Employee Branding Process, *Journal of Relationship Marketing*, 3:2-3, 65-87.

<sup>28</sup> Handelns utvecklingsråd: [http://www.hur.nu/web/Personalledning\\_i\\_detaljhandeln.aspx](http://www.hur.nu/web/Personalledning_i_detaljhandeln.aspx) 2012-04-09 kl. 12.00.

<sup>29</sup> Morhart, et al. (2009) och Vallaster, de Chernatony (2005).

<sup>30</sup> Grönroos (2008) s. 19.

### ***1.3 Syfte***

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur företag kan använda intern kommunikation för att utveckla och motivera sin butikspersonal till att agera som varumärkesambassadörer.

### ***1.4 Avgränsningar***

Vi har valt att utföra en fallstudie på ett företag inom modebranschen. Vi valde modebranschen med motiveringen att det idag är väldigt hård konkurrens inom klädförsäljning och olika varumärken har liknande utbud till ungefär samma prisklass.

Intervjuer, enkätundersökning samt observationer kommer att genomföras i Stockholmsområdet i maj 2012, då det är under denna tid som uppsatsen kommer att skrivas. Vi kommer inte att se på hur skapandet av varumärkesambassadörer påverkar lönsamheten utan undersöker bara de mjuka värdena som intern kommunikation kan erbjuda. I och med att undersökningen sker på företagsnivå kommer vi inte att se på hur kunderna upplever och påverkas av personalen i butiken.

Det ursprungliga syftet med uppsatsen var att undersöka skillnaden i intern kommunikation mellan företag som använder traditionell marknadsföring och de som inte gör det. Företagen som inte använder traditionell marknadsföring tackade dock nej till att delta i undersökningen med motiveringen att de har fått för många förfrågningar av studenter att delta i undersökningar, eller att de helt enkelt inte har tid att delta. Därför valde vi att undersöka internt varumärkesbyggande hos ett företag som använder sig av mindre konceptbutiker, där kraven på personalens kunskaper och kompetens är centralt. Vi kommer undersöka hur företaget arbetar och dess förutsättningar till att skapa varumärkesambassadörer.

## **2. Metod**

*I detta kapitel redogörs för de olika metoder vi använt oss av vid undersökningens utförande.*

### ***2.1 Kvalitativ och kvantitativ datainsamling***

Vi har valt att utföra studien genom metodtriangulering där vi kombinerar kvalitativ och kvantitativ datainsamling. Först genomförs kvalitativa intervjuer med en chef på företaget för att få en förståelse för hur de förmedlar varumärkets visioner med hjälp av intern kommunikation. Efter detta kommer vi att utföra en mindre enkätundersökning med butikspersonalen för att se hur de upplever den interna kommunikationen och varumärkets visioner. Sedan kommer vi att analysera hur väl företagets visioner överensstämmer med personalens, för att urskilja organisationens förutsättningar till att framställa varumärkesambassadörer. Vi kommer även att utföra mindre observationer i butikerna för att skapa oss en egen uppfattning om personalens arbetsmiljö och kundbemötande.

### ***2.2 Val av forskningsansats***

Undersökningen innehåller både deduktiva och induktiva inslag. Detta för att vi inte ska bevisa en teori utan skapa en egen uppfattning om hur företagen arbetar i den aktuella frågan. Enligt Alvesson och Sköldberg kan detta tillvägagångssätt betecknas som abduktion. De menar att abduktion är den metod som i realiteten används vid många fallstudiebaserade undersökningar. Abduktionen utgår liksom induktionen från empiriska fakta men ligger närmare deduktion då den inte avvisar teorin.<sup>31</sup>

### ***2.3 Val av undersökningsdesign***

Vi kommer att göra en deskriptiv undersökning där vi beskriver hur företag arbetar med intern kommunikation och hur personalen upplever den. Då vi ingående undersöker hur ett specifikt företag arbetar med fenomenet varumärkesambassadörer tar vår undersökning formen av en fallstudie.<sup>32</sup> Vi vill dock påpeka att detta är en mini-fallstudie då undersökningen pågår under kort tid och i relativt liten omfattning.

### ***2.4 Val av företag***

Vi har valt att utföra vår fallstudie på företaget Björn Borg då de använder sig av mindre konceptbutiker med syftet att marknadsföra varumärket. I dessa butiker arbetar ofta personalen självständigt då de inte har en butikschef närvarande i varje butik. Vi ser här ett fysiskt gap mellan personal och butikschef vilket bör ställa högre tillit och krav på den enskilde butiksmedarbetaren. Vi förutsätter även att den

---

<sup>31</sup> Alvesson, Sköldberg (2008), *Tolkning och Reflektion*, s.55-56.

<sup>32</sup> Bryman, Bell (2005), s. 71.

interna kommunikationen, både muntlig och skriftlig, har en central roll för att företaget ska lyckas upprätthålla personalens kompetens, och motivera dem till att representera företaget och varumärket. Gapet mellan chef och butikspersonal intresserade oss då tidigare forskning resulterat i ledarens starka betydelse. Det har även tidigare observerats att det ofta finns ett gap mellan ledningsbeslut och anställd. Med tidigare forskning som bakgrund och då vi redan kan se det fysiska gapet mellan personal och ledare anser vi att Björn Borg är ett lämpligt undersökningsobjekt, då de har en intressant organisationsstruktur för vår studie av intern kommunikation.

## **2.5 Datainsamling**

Först kommer vi att utföra en intervju med företaget för att se hur den interna kommunikationen ser ut. Sedan kommer en enkätundersökning med butikspersonalen att genomföras. Svaren från företagsintervjun kommer att påverka utformningen av enkätundersökningen då vi vill ta reda på hur personalen ställer sig till företagets kommunikation av varumärkets vision och värderingar.

### **2.5.1 Utformning av intervjufrågor**

Vi kommer att använda oss av en semistrukturerad intervju som enligt Denscombe innebär att intervjuarna är inställda på att vara flexibla gällande ordningsföljd av frågor samt att låta de intervjuade tala mer utförligt och utveckla sina idéer.<sup>33</sup> Frågorna till intervjun med företaget är baserade på vår undersökningsmodell och ställs med öppna svarsalternativ. Först inleds intervjun med några uppvärmningsfrågor angående den intervjuades anställning. Sedan fortsätter intervjun med hur företaget arbetar med *Brand Vision/Values*, *Utbildning*, *Företagskultur*, *Kommunikation* och *Ledarskap*. Vi kommer även att lägga in följdfrågor på egen hand om vi upplever att vi vill få ut mer information från den intervjuade.

### **2.5.2 Utformning av enkätundersökning**

Vid strukturering av enkäten har vi först börjat med en del inledande frågor angående respondentens befattning och tid på företaget. Sedan har vi tagit fram påståenden utifrån svaren vi fick från intervjun på företaget. Personalen får ta ställning till påståendena utifrån en ordinalskala med fem svarsalternativ. Dessa frågor kommer även att vara obligatoriska då de är grundläggande för vår studie. Vid varje fråga går det även att välja ett sjätte svarsalternativ, ”vet ej”, som personen kan fylla i om denne inte kan ta ställning till påståendet eller inte vill svara på frågan. Slutligen har vi lämnat ett kommentarfält där personen som fyller i enkäten fritt kan skriva vad de tycker om enkäten eller om de har något annat att

---

<sup>33</sup> Denscombe (2009) *Forskningshandboken*, s.234-235.

tillägga. Med hjälp av ett internetbaserat program<sup>34</sup> skapade vi en webbenkät och skickade sedan en länk till distriktschef för vidarebefordring till butikspersonalen.

Vid utformningen av frågeformuläret har vi använt oss av boken *Introduktion till forskningsmetodik*.<sup>35</sup> När vi utformade enkäten försökte vi att vara så tydliga som möjligt för att det skulle vara lätt för respondenterna att förstå den och kunna besvara den samt att enkäten skulle hållas kort för att undvika bortfall.

### **2.5.3 Observation**

Mindre observationer kommer att utföras för att vi ska kunna skapa oss en egen uppfattning om butikspersonalens arbetsmiljö. Vi vill även se hur personalen klär sig samt hur de uppträder i sin roll som butiksmedarbetare. Eftersom vi har valt att ha ett etiskt förhållningssätt till deltagarna i denna undersökning meddelas butikspersonalen angående observationen. Vi kommer även att försöka kommunicera en del med personalen under observationen för att få en bild av hur de upplever sitt arbete och varumärket. Vi använder oss av ostrukturerad observation då vi inte har något observationsschema för att registrera olika beteenden.<sup>36</sup> Syftet är att ge en beskrivande bild av hur butikspersonalen agerar.

### **2.6 Intern validitet**

Då vi använder oss av metodtriangulering ökar sannolikheten är den data vi får fram är trovärdig. Intervjudata kompletteras med resultat från enkäten samt information från företagets årsredovisning och hemsida och genom observationer i butikerna. Vi har också låtit den intervjuade ta del av intervjuutskriften för att garantera att vi uppfattade allt korrekt och inte missade något viktigt. Detta är särskilt viktigt då intervjun inte spelades in utan endast antecknades ner. Rimligheten i våra data stöds av att den intervjuade har en position som distriktschef och därmed besitter kunskap om ämnet vi undersöker. Dock måste vi ta i beaktande att distriktschefen sannolikt inte kommer säga något som skulle kunna tolkas negativt då hon representerar företaget. Gällande enkäten fick respondenterna vara anonyma vilket ökar trovärdigheten då de inte känner sig pressade att svara på ett visst sätt.

---

<sup>34</sup> Surveymonkey: <http://sv.surveymonkey.com/> 2012-05-16, kl. 10:55

<sup>35</sup> Bell (2005), *Introduktion till forskningsmetodik*, s. 137-155

<sup>36</sup> Bryman, Bell (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2005, s.197.

## **2.7 Extern validitet**

Då vi använder oss av en fallstudie påverkas den utsträckning som resultaten kan genereras till andra situationer.<sup>37</sup> Dock ligger vårt fokus mer på att ge en djup och fyllig redogörelse av ett enskilt fenomen vilket kan förse andra personer med en bas som hjälp att bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan situation.<sup>38</sup> Eftersom vi endast fick in 7 enkätsvar av en population på 24 anställda anser vi att svarsfrekvensen är för låg för att med säkerhet kunna generaliseras till samtliga anställda.

## **2.8 Reliabilitet**

Enligt Denscombe innebär intervjuarens och kontextens inverkan att det blir svårt att uppnå konsistens och objektivitet vid en intervju.<sup>39</sup> I vårt fall tror vi dock att svaren vi fick i intervjun skulle vara samma oavsett vem som intervjuade då distriktschefen representerar företaget och svarar utifrån dess riktlinjer. Genom att vi tydligt redogör för hur hela undersökningsprocessen har gått till möjliggör vi också för andra att kunna upprepa undersökningen på samma sätt. Eftersom respondenterna svarade väldigt likartat på enkätfrågorna tror vi att enkätstudien skulle kunna upprepas och få likvärdigt resultat vid ett annat tillfälle. Dock fick vi in för få svar för att kunna dra denna slutsats med stor säkerhet. Observationerna hade troligtvis fått andra resultat om de utförts vid annan tidpunkt. Detta då butiksmiljön förändras beroende på vem och hur många som arbetar samt kundernas närvaro.

## **2.9 Källkritik**

Till största del har vi använt oss av boken Service Management och Marknadsföring av Christian Grönroos när vi tagit fram relevanta teorier och vår undersökningsmodell. Grönroos är den enda utanför Nordamerika som blivit utvald till ”Legend in Marketing”. Denna utmärkelse delar han bland annat med Philip Kotler och Shelby Hunt som är två av de största namnen inom marknadsföringsteori. Grönroos behandlar områden som service management och service-dominant logic, vilka grundas i relationer, och är därför lämpliga inom vårt undersökningsområde.<sup>40</sup> Med denna bakgrund anser vi Grönroos vara en starkt tillförlitlig källa gällande marknadsföringsteorier.

Två artiklar som vi använt oss mycket av är skrivna av Christine Vallaster och Leslie de Chernatony som båda blivit prisade för sina publiceringar. Vallaster inriktar sig mest på internal brand-bulding, kultur och ledarskap, medan de Chernatony koncentrerar sig på brand marketing och har skrivit flera

---

<sup>37</sup> Ibid. s.306.

<sup>38</sup> Bryman, Bell (2005), s.307.

<sup>39</sup> Denscombe (2009), s. 268.

<sup>40</sup> Hanken School: <http://www.hanken.fi/staff/gronroos/> 2012-04-30.



böcker inom ämnet. Deras artiklar har blivit publicerade i tidskrifter som Journal of Marketing Management och European Journal of Marketing.<sup>41</sup> Även dessa källor ser vi som tillförlitliga bidrag till uppsatsen och det var från Vallaster och de Chernatony som vi först stötte på begreppet ”brand ambassador”.

Andra artiklar vi använt oss av har även blivit väl citerade av forskare inom området relationsmarknadsföring och intern marknadsföring. Därför ser vi de artiklar som vi refererat till i denna uppsats som tillförlitliga källor.

De källor som vi anser mindre tillförlitliga är de elektroniska källor som vi använt oss av. Därför använder vi inte dessa källor gällande teori och undersökningsmodell, utan mer för informationssyfte och för att bredda vår uppfattning om ämnet.

---

<sup>41</sup> Vallaster, de Chernatony (2006).

### **3. Teori**

*Nedan redovisas de teorier vi kommer att använda oss av i undersökningen. I slutet av kapitlet har vi tagit fram en undersökningsmodell som redogör för hur vi kommer att använda dessa teorier.*

#### **3.1 Brand Vision**

Visionen bör vara unik och tydligt associerad med varumärket samt formulera dess existens.<sup>42</sup> Genom intern kommunikation kan företaget få personalen att förstå och ta till sig varumärkets vision. Varumärkets värderingar ska vara starkt förankrade i personalens medvetande så att varje beslut de tar går i linje med varumärkesvisionen. Till slut är visionen så etablerad i personalens handlande att beslut tas instinktivt utifrån denna vision.<sup>43</sup>

#### **3.2 Brand Values**

Varumärken består av både funktionella och emotionella värden som ska tala för en unik upplevelse. Servicebaserade varumärken tjänar kunden både på en praktisk och affektiv nivå och kan därför påverkas av personalens beteende i form av uttryck och klädsel. Därför är det viktigt att personalen delar organisationens och varumärkets gemensamma värderingar.<sup>44</sup>

#### **3.3 Attitydstyrning och kommunikationsstyrning.**

Den interna marknadsföringen kan delas in i två typer av styrning: Attitydstyrning och kommunikationsstyrning. Genom attitydstyrning påverkar man kundmedvetenheten och servicetänkandet hos de anställda. Denna styrningsprocess bör vara en integrerad del inom den interna marknadsföringen medan kommunikationsstyrningen kan användas mer tillfälligt i form av t.ex. muntlig och skriftlig information samt personalmöten. Kommunikationsstyrningen innefattar flödet av information mellan chefer, arbetsledare och servicepersonal. Detta kan avse bland annat arbetsrutiner, varor och tjänsternas egenskaper samt information som kunder erhållit från säljpersonal. Kommunikationsstyrningen kräver även en god kommunikation mellan personal och ledning angående kundbehov och förbättringar inom företaget.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Lindstrom (2002). See Your Brand Vision? *Danish Dialogue* - [http://www.brandchannel.com/brand\\_speak.asp?bs\\_id=49](http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=49) 2012-04-11 kl. 09.53.

<sup>43</sup> Mitchell (2002), Selling the Brand Inside, *Harvard Business Review*. January

<sup>44</sup> Vallaster, de Chernatony (2005), Internationalization of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process, *Journal of Marketing Management*, vol. 21:1-2, 181-203.

<sup>45</sup> Grönroos (2008), s. 369.

Attityd- och kommunikationsstyrningen bör användas parallellt för att uppnå bästa resultat av internmarknadsföringen. Detta skapar en kontinuerlig intern marknadsföringsprocess, där uppmuntran och motivering gör det lättare för personalen att ta in och acceptera ny information.<sup>46</sup>

### **3.4 Interna marknadsföringsaktiviteter**

Den interna marknadsföringen består av ett flertal aktiviteter som kan relateras till interna relationer och utveckling av företagets serviceinriktning.<sup>47</sup> Vi har valt att undersöka de två främsta aktiviteterna inom intern marknadsföring; Utbildning och Ledarskap.

#### **3.4.1 Utbildning**

Intern utbildning bör användas för implementering av intern marknadsföring genom kommunikationsstyrning. Dock kan även utbildning tillsammans med kommunikationen i viss mån vara betydelsefull för en fungerande attitydstyrning. Utebliven grundutbildning kan leda till svårigheter att etablera positiva attityder till service hos personalen. Nedan listas tre sorters utbildning inom den interna marknadsföringen:<sup>48</sup>

- Utveckla ett holistiskt synsätt av servicestrategi och kundhantering, samt enskilda individers roll i företagets interna och externa nätverk.
- Förstärka deltids-marknadsförarens positiva attityd gällande service och kundfokus.
- Förstärka personalens färdigheter inom kommunikation, försäljning och service.

#### **3.4.2 Ledarskap**

Ledning, chefer och arbetsledare lägger grunden för ett ständigt flöde av interna marknadsföringsprocesser. Ledarstilen är en central del av den dagliga arbetsmiljön och det interna klimatet. Intern dialog mellan ledare och personal är en viktig aspekt av attitydstyrning inom intern marknadsföring, men även av stor betydelse för kommunikationsstyrningen. Ledningsstödetts uppgifter kan t.ex. vara:<sup>49</sup>

- Se till att utbildningsprogrammen fortskrider.
- Uppmuntra personal
- Motivera personalen i att delta i planering och beslutstagande
- Ansvara för informationsflöde, tvåvägskommunikation och återkoppling till personal.
- Skapa en arbetsmiljö som grundas i öppenhet och uppmuntran

---

<sup>46</sup> Grönroos (2008), s. 369.

<sup>47</sup> Ibid. s. 374

<sup>48</sup> Ibid. s. 374-375.

<sup>49</sup> Ibid. s. 375.

Framgångsrika ledare kan skapa en struktur för företagets identitet och därigenom medla mellan företagets värderingar och personalen. Ledarna bör framhålla för personalen att det finns olika sätt för kunderna att komma i kontakt med varumärket, där en viktig del är personalens beteende. För att personalen ska kunna ta till sig varumärkets visioner på rätt sätt krävs det att ledarna i första hand gör det. Detta genom att inte bara informera om dem utan att leva genom varumärkets visioner och värderingar.<sup>50</sup>

### **3.5 Företags-/Servicekultur**

Företagskulturen bör förstärka organisationens interna varumärkesbyggande på individnivå genom att definiera en tydlig bild av företagets visioner och mål. Aaker samt de Chernatony och Drury menar att ett starkt varumärkeskapital bygger på ett samspel mellan företagskulturen och varumärkets värderingar.<sup>51</sup>

Servicekulturen genereras från en stark företagskultur som representeras av djupa värderingar vilket ger mening åt organisationen. Interna aktiviteter och utbildning ger inte önskat resultat om de inte stämmer överens med och kommuniceras genom företagskulturen. Genom attitydstyrning och ett serviceinriktat klimat engageras personalen till att fokusera på kunder och service. Företagets kulturella värderingar är av stor betydelse för att förändra personalens attityd och beteende.<sup>52</sup>

Grunden till kulturen skapas genom gemensamma normer och värderingar och bygger på företagets affärsidé och servicevision. För en stark företagskultur ska de gemensamma värderingarna (1)bestå av tydliga riktlinjer för arbetsuppgifterna, (2)ligga djupt förankrade hos personalen, (3)stärkas och utvecklas av cheferna. Genom de gemensamma värderingarna förbättras prestationerna inom organisationen då personalen upplever en starkare motivation till att göra bra ifrån sig.<sup>53</sup>

En stark servicekultur vägleder personalen i hur de ska hantera nya och oförutsedda situationer. Genom tydliga riktlinjer kan medarbetarna fatta egna beslut utifrån företagets direktiv. En stark företagskultur förenklar även processen att integrera ny personal. När personalen identifierat sig med företagets värderingar skapas positiva attityder till servicekulturen. Serviceinriktningen kan även internt hjälpa till att stärka klimatet och förstärka kvaliteten på den interna kommunikationen. Externt kan serviceinriktningen öka den upplevda tjänstekvaliteten samt stärka kundrelationer. Serviceinriktad

---

<sup>50</sup> Vallaster, de Chernatony (2006).

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Grönroos (2008), s. 392-393.

<sup>53</sup> Ibid. s. 397-398.

personal anstränger sig mer för att lösa kundens problem och rätta till misslyckanden samt snabbt hantera oförutsedda händelser.<sup>54</sup>

Chefer och arbetsledares attityder är av stor betydelse för att företagskulturen ska bli så bra som möjligt. De ska uppmuntra servicefokuserade värderingar, utveckla principer och rutiner utifrån dessa värderingar, samt belöna personalen för god service. Det går att skapa förutsättningar för god service genom personalutbildning som är en självklar del inom den interna marknadsföringen. För att chefer och personal ska kunna agera på ett serviceinriktat sätt måste de först förstå hur en serviceinriktad verksamhet fungerar, vilken roll de har i företaget och kundrelationerna samt vad som förväntas av dem. De anställda måste även känna till företagets affärsidé, mål och strategier för att förstå varför de ska handla på ett visst sätt.<sup>55</sup>

### **3.6 Varumärkesambassadörer**

För att skapa varumärkesambassadörer måste personalen ha rätt kompetens och stöd från organisationen. Ännu viktigare är det att personalen förstår och tror på varumärkets värderingar. När man bygger ett varumärke internt måste man genom socialt interaktiva processer förklara och motivera personalen till att kunna identifiera sig med varumärket. Detta leder till att personalens beteende stärks utifrån varumärkets värderingar.<sup>56</sup>

Personalen är företagets starkaste resurs för att kommunicera varumärket och dess värderingar. Därför är det viktigt att dessa värderingar förankras djupt hos personalen så att de själva tror och lever efter dessa värderingar.<sup>57</sup> Företaget bör arbeta med att stärka personalens identitet till organisationen för att förbättra det interna varumärkesbyggandet. Den effektivaste relationen mellan företag och individ bör ligga på en emotionell nivå för att individen ska känna sig som en del av företaget. Genom att individen tar till sig varumärkets grundvärderingar som sina egna stärks dennes arbete för organisationens framgång.<sup>58</sup>

En tydlig dialog mellan chefer och medarbetare skapar gemensam förståelse för varumärket. En varumärkesambassadör ska införliva varumärket och agera därefter. I processen att skapa ambassadörer

---

<sup>54</sup> Grönroos (2008), s.392-396.

<sup>55</sup> Ibid. s.402-403.

<sup>56</sup> Vallaster, de Chernatony (2005).

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Vallaster, de Chernatony (2006).



*attityd- och kommunikationsstyrning* för att personalen lättare ska kunna ta till sig den nya informationen eller direktiven. Detta leder till att *brand vision/values* och *företags-/servicekulturen* förankrar sig väl hos personalen som då delar varumärkets gemensamma värderingar. Personalen tror på och kan identifiera sig med varumärket vilket leder till att de fungerar som *varumärkesambassadörer*.

Vi kommer att använda denna undersökningsmodell för att se på vilket sätt företaget kommunicerar varumärkets vision och värderingar till butikspersonalen. Genom att se på hur företaget arbetar med utbildning, kultur och ledarskap och på vilket sätt detta kommuniceras till personalen samt hur personalen mottar denna information, kan vi skapa oss en uppfattning om hur goda förutsättningar företaget har för att skapa varumärkesambassadörer. Det är enligt denna modell företaget som ansvarar hur väl personalen kan ta emot den information som kommuniceras till dem, både intellektuellt och emotionell. Därför är det viktigt att se på vilka interna marknadsföringskanaler som används och hur kommunikations- och attitydstyrning tillämpas.

## 4. Empiri

*I detta avsnitt presenteras insamlad empiri från flera olika källor inom Björn Borg. Dels från intervju med distriktschef i Stockholm och enkätundersökning med butikspersonalen, men information har även erhållits från företagets webbplats, årsredovisning samt genom egna butiksobservationer.*

### 4.1 Björn Borg

Björn Borg är en svensk koncern och ägare av varumärket Björn Borg som etablerades i Sverige i början av 1990-talet. Själva varumärket registrerades i slutet av 1980-talet med tennisstjärnan Björn Borg. Varumärket Björn Borg skiljer sig allt mer från personen Björn Borg och allt fler konsumenter associerar namnet med produkterna än med tennisspelaren. Företagets huvudsakliga verksamhet består av att utveckla varumärket och service till licenstagare och distributörer, samt produktutveckling av underkläder som är företagets kärnprodukt. Koncernen ser sig själva som en serviceorganisation i ett nätverk av licenstagare och distributörer. Syftet är att skapa varumärkeskänedom inom detta nätverk för att säkra varumärkets enhetliga utveckling. Varje säsong levereras gemensamma riktlinjer inom design- och trendinformation till licenstagarna. Förutom designen av själva produkten avser även dessa riktlinjer marknadsföring, exponering och grafisk profil.<sup>60</sup>

Björn Borg är starkt förknippat med underkläder som är dess största produktgrupp och som även används när varumärket ska etableras på nya marknader. Av den totala underklädesförsäljningen stod herrkollektionen för ca 75 %. Företaget ser att de skapar förutsättningar för varumärkets expansion genom innovativ produktutveckling, konsekvent marknadskommunikation och effektiv distribution.<sup>61</sup>

Förutom underkläder kan varumärket genom licenstagare även erbjuda andra modeprodukter som skor, väskor, parfym, kläder och glasögon. Björn Borg är även huvudägare till Björn Borg Sport, ett företag med bas i Holland som designar sportkläder. Enligt koncernen kommer Björn Borg Sport att verka som ett komplement till de tidigare produktgrupperna och därigenom stärka varumärkets position på marknaden.<sup>62</sup>

#### 4.1.1 Butiker

Björn Borg hade vid slutet av 2011 totalt 56 butiker, varav 15 egenägda i Sverige och 41 franchisebutiker i Europa och i Chile. Företaget satsar mycket på butiksexpansion då de anser att det är

---

<sup>60</sup> Björn Borgs årsredovisning 2011 s. 2-14

<sup>61</sup> Ibid. s. 2-5

<sup>62</sup> Ibid. s. 2-8



en viktig del i ett långsiktigt varumärkesbyggande. Tack vare licenstagare kan varumärket återfinnas i ett 30-tal länder i fyra världsdelar.<sup>63</sup> I Stockholm finns sex butiker och vi har fått möjlighet att intervjua Nina Dennis som är distriktschef för alla dessa. Då butikerna är små fungerar det inte att ha en butikschef per butik därför agerar Nina som en butikschef för alla sex Stockholmsbutiker. Nina har arbetat inom företaget i fem år och hennes huvudsakliga arbetsuppgifter innebär att coacha butikspersonalen, förmedla information samt att lära ut säljkunskaper. Hon ska även få personalen att känna sig trygga i sin roll som butiksmedarbetare och peppa dem att sälja och ge förståelse för nyckeltalens betydelse. Totalt finns det ca 24 medarbetare fördelat på de sex Stockholmsbutikerna. En till två personer arbetar i varje butik åt gången. De flesta i personalen är deltidsanställda på 25-30 timmar i veckan och några som t.ex. studerar jobbar extra vid helger och lov.<sup>64</sup>

Björn Borgs butiker har som syfte att exponera varumärket och aktuella kampanjer och är därmed en viktig marknadsföringskanal för företaget. Under 2010 tog Björn Borg fram ett nytt butikskoncept med syftet att tydligare lyfta fram produkterna i butiken. Företaget arbetar främst med att marknadsföra varumärket med produkterna i fokus, då det är själva produkten underkläder som företaget byggt sin identitet kring. Under 2011 lanserades ett nytt butiksformat, som företaget kallar ”Shop and go”, på en liten yta i Gallerian i Stockholm.<sup>65</sup> Enligt Nina Dennis når detta butiksformat fler potentiella kunder då de inte behöver gå in i en fysisk butik för att titta på produkterna.<sup>66</sup>

Det ska vara lätt att känna igen en Björn Borg butik och servicen ska även vara likadan i varje butik. Butikspersonalen har speciella plagg från varje säsongskollektion som de ska bära när de arbetar i butiken. Kläderna är sportiga och lediga, och består just nu av en huvtröja och en enklare t-shirt som exponerar varumärket samt ”batchar”<sup>67</sup> som fästs på t-shirten. De anställda som arbetar 70-100 % erhåller även personalskor. Butikspersonal uppmuntras även att bära Björn Borg kläder på sin fritid genom personalrabatt. Enligt Nina är det många som självmant vill bära Björn Borg kläder på fritiden, då de gillar varumärket och produkterna. Butikspersonalen får ta väldigt mycket eget ansvar då de ofta arbetar själva i butiken. De har ansvar för att beställa nya varor, sköter skyltningen som byts varannan vecka och ansvarar för hur produkterna är placerade i butiken enligt tydliga riktlinjer från företaget och i linje med konceptet. Vid t ex reklamationer har personalen rätt att ta egna beslut enligt företagets

---

<sup>63</sup> Björn Borgs årsredovisning 2011 s. 5, 23.

<sup>64</sup> Intervju med Nina Dennis, distriktschef, 2012-05-07 kl.09:00, se bilaga 1.

<sup>65</sup> Björn Borgs årsredovisning 2011 s. 2-11.

<sup>66</sup> Intervju med Nina Dennis, distriktschef, 2012-05-07 kl.09:00, se bilaga 1.

<sup>67</sup> ”Batchar” märken i olika färger med olika budskap och uppmaningar.

riktlinjer där de anser att det är bättre att undvika konflikter och få en positiv inställning hos kunden så att denne vill återvända till butiken.<sup>68</sup>

#### **4.1.2 Webbplatsen**

Webbplatsen är ett ytterligare sätt för företaget att kommunicera med slutkunden genom t.ex. kampanjer. Under 2008 startade en kampanj på bjornborg.se med namnet ”Swedish Export”. Kampanjen innebar att kunder från hela världen fick skicka in bilder där de använder Björn Borg- underkläder. Fyra år senare försätter bilder att strömma in till Björn Borg och varje vecka koras en vinnare med underkläder som pris. Företaget använder även andra sociala medier som Facebook och Twitter för att kommunicera och interagera med sina kunder.<sup>69</sup>

#### **4.1.3 Vision**

Varumärket har skapat en identitet med ett frigjort svenskt underklädermode som kännetecknas av en innovativ design. Björn Borg försöker skapa ett attraktivt underkläderassortiment med starka färger och mönster som sticker ut. Björn Borg har en stark passion för underkläder och vill utmana branschen med visionen att bli ”The champion of Fashion Underwear”. Björn Borgs strategi för att vinna nya marknadsandelar är att arbeta långsiktigt för att positionera varumärket internationellt. T.ex. genomfördes en stor PR-kampanj där tennisstjärnorna Björn Borg och John McEnroe samarbetade för att ta fram en kollektion där en del av intäkterna gick till John and Patty McEnroe Foundation.<sup>70</sup>

#### **4.1.4 Medarbetarna**

Björn Borg ser sina medarbetare som en viktig resurs i den positiva utvecklingen av varumärket och avgörande för dess framgång. Enligt företagets årsredovisning är personalens kompetens, kreativitet och drivkraft de viktigaste faktorerna.<sup>71</sup> Nina Dennis framhåller att de butiksanställda är en av organisationens i särklass viktigaste funktion då de är ambassadörer av varumärket genom ett direkt inflytande på konsumenterna. Vidare beskriver hon att butikspersonalen ska vara serviceinriktade och sociala samt att de ska se varje kund och kunna läsa av deras behov. För de butiksanställda på Björn Borg är det även av stor vikt att kunna ta eget ansvar då de ofta arbetar själva i butiken. Nina menar att de allra viktigaste egenskaperna för en butiksanställd är att man är utåtriktad och tycker om att jobba med försäljning. Det är viktigt att butikspersonalen förstår nyckeltal och betydelsen av merförsäljning vilket de ständigt får lära sig. När en ny person ska anställas till butikerna är personligheten avgörande

---

<sup>68</sup> Intervju med Nina Dennis, distriktschef, 2012-05-07 kl.09:00, se bilaga 1.

<sup>69</sup> Björn Borg – (<http://love.bjornborg.com/about/>) 2012-05-09 kl.09:45.

<sup>70</sup> Björn Borgs årsredovisning 2011 s. 3-11.

<sup>71</sup> Ibid. s. 33.

och inte tidigare erfarenhet av butiksarbete. Björn Borg får in många jobbsökningar, särskilt angående sommarjobb och där ser de helst att man har tidigare erfarenhet av butiken, t.ex. genom heljobb, då detta innebär att personen besitter kunskap om produkterna och rutiner i butiken.<sup>72</sup>

Att utveckla befintlig personal är av stor prioritet för företaget som även arbetar för att attrahera nya professionella medarbetare. Medelantalet anställda under 2011 var 131 personer med en personalomsättning på 38 %. Björn Borgs främsta verktyg för att marknadsföra sig som en bra arbetsgivare är att skapa en öppen och stimulerande företagskultur. Företaget ser gärna sina anställda växa i sina uppgifter, utvecklas och göra karriär inom organisationen. I och med koncernens expansion ökar kravet på struktur och rationalitet, men de arbetar fortfarande för att behålla en hög kreativ nivå inom organisationen.<sup>73</sup> Vid nyanställning får butikspersonalen en halv dags introduktion samt praktiskt vara med i butiken och lära sig av erfaren personal hur de ska arbeta exempelvis gällande rutiner vid öppning och stängning. Butikspersonalen får sedan löpande interna säljutbildningar och distriktschefen deltar i externa säljutbildningar som hon sedan förmedlar vidare.<sup>74</sup>

#### **4.1.5 Företagskulturen**

Företagskulturen består av gemensamma värderingar som ska känneteckna förhållningssättet inom Björn Borg. Dessa värderingar består av fem begrepp: öppen, innovativ, passionerad, business smart och ansvarstagande. Företaget vill att dessa värderingar ska gälla all intern och extern kommunikation, samt arbetssättet över lag. Inom organisationen ska det finnas en tydlig arbetsfördelning, och klara mål för varje anställd och arbetsgrupp. Detta anser Björn Borg skapar en tydlig bild för de anställda om hur de enskilt bidrar till att uppnå koncernens mål. Under 2011 infördes en mer strukturerad målstyrning, vilket även ökar möjligheterna för uppföljning och utveckling.<sup>75</sup>

Personalen får ta del av företagets gemensamma värderingar via feedback från distriktschef, veckobrev samt genom information i butiken. Nina tryckte mycket på att det ska vara kul att jobba i butiken och för företaget. Nina anser att personalen trivs med arbetet då de vet vad som förväntas av dem genom tydliga riktlinjer. Två gånger per år anordnas personalträffar där alla anställda får chansen att träffa varandra. Personalen är stolta över varumärket och företaget anses vara attraktivt att jobba för. För att motivera och uppmuntra butikspersonalen genomförs säljtävlingar där vinnaren belönas med fina priser. Företagskulturen är öppen och personalen ställer upp för varandra, t.ex. byter pass, vilket gör att de inte

---

<sup>72</sup> Intervju med Nina Dennis, distriktschef, 2012-05-07 kl.09:00, se bilaga 1.

<sup>73</sup> Björn Borgs årsredovisning 2011 s.33.

<sup>74</sup> Intervju med Nina Dennis, distriktschef, 2012-05-07 kl.09:00, se bilaga 1.

<sup>75</sup> Björn Borgs årsredovisning 2011 s.33.

känner sig låsta i jobbet. Det ska vara kul att jobba på Björn Borg och det finns en stor chans att göra karriär inom företaget.<sup>76</sup>

#### **4.1.6 Kommunikation och feedback**

Personalen har möjlighet att låta företaget ta del av vad som sker i butikerna genom att fylla i ett formulär med synpunkter från kunder samt egna tankar och idéer som de sedan kan faxa eller e-posta in. Företaget följer kontinuerligt upp hur personalen trivs och presterar samt ger konstruktiv kritik, beröm och feedback. Detta sker både muntligt från Nina som distriktschef samt skriftligt i veckobrev.<sup>77</sup>

Då det inte finns en butikschef för varje enskild butik består den dagliga interaktionen mellan chef och anställd av telefonsamtal. Nina finns alltid tillgänglig via telefon om butikspersonalen undrar över något. Själv besöker hon butikerna en gång i veckan för att följa upp vad som händer. Personalen ringer Nina för många dagliga uppgifter, t ex för att säkerställa att de har rätt information, vid beställningar, samt om det sker stölder i butikerna.<sup>78</sup>

#### **4.2 Resultat från personalenkät**

Nedan presenteras resultaten från personalenkäten. Totalt svarade 7 personer av en population på ca 24 personer, vilket ger en svarsfrekvens på 29,17 %. Personalen som svarade på enkäten har arbetat på Björn Borg mellan 5 månader och 7 år. Av dessa är 14,29% heltidsanställda, 71,43 % deltidsanställda och 14,29 % extraanställda. Samtliga arbetar i någon av Björn Borgs sex konceptbutiker i Stockholm.<sup>79</sup>

Överlag kan vi se att personalen har en positiv inställning till deras chef samt företaget och varumärket de arbetar för. Det finns heller inga större skillnader mellan enkätsvaren från de som arbetat kortare eller längre tid på företaget.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Intervju med Nina Dennis, distriktschef, 2012-05-07 kl.09:00, se bilaga 1.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

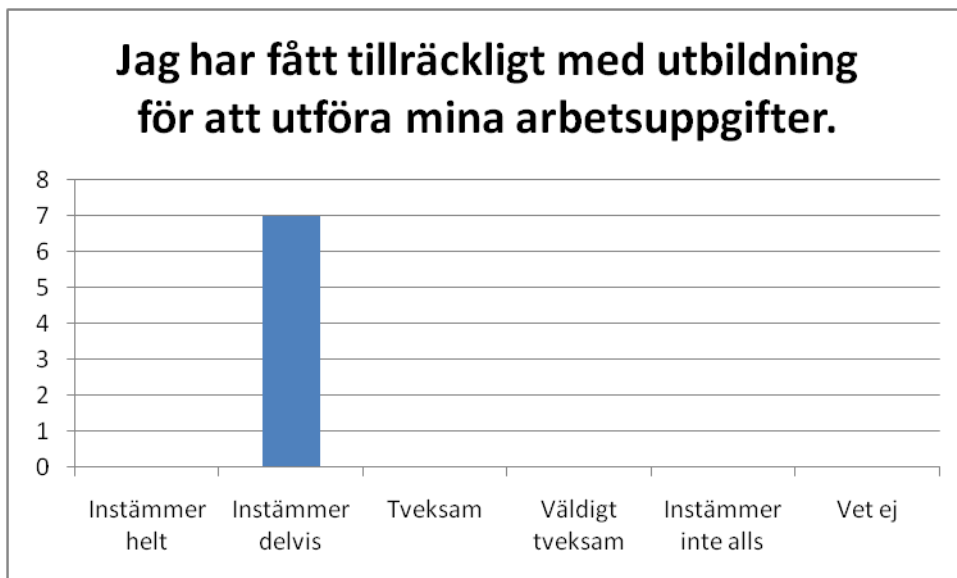
<sup>79</sup> Enkätundersökning med butikspersonal på Björn Borg, se Bilaga 2.

<sup>80</sup> Ibid.

#### 4.2.1 Kommunikation och utbildning



Större delen av personalen inser den stora betydelsen av deras roll för att företaget ska kunna fungera som en helhet.<sup>81</sup>



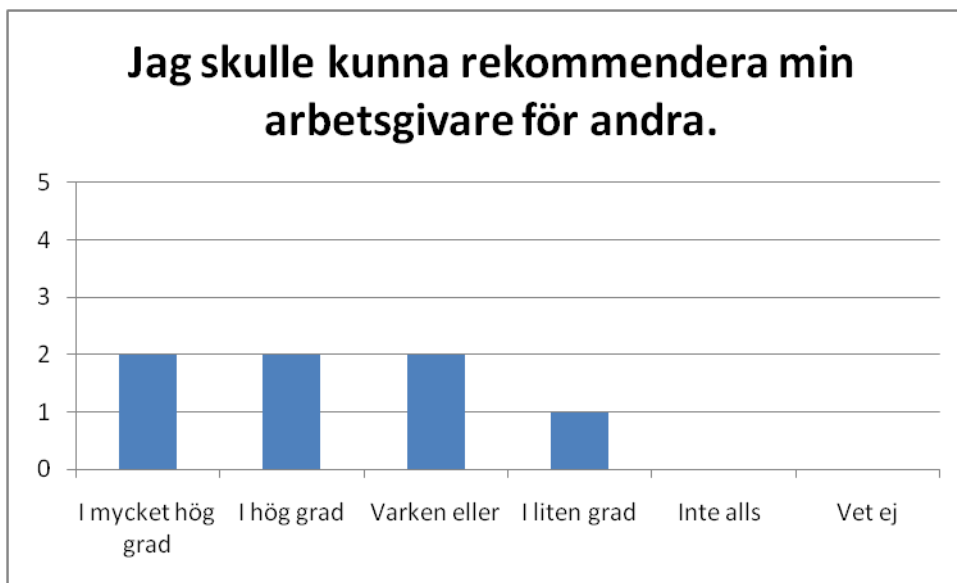
Samtliga butiksmedarbetare instämmer delvis till att de fått tillräckligt med utbildning för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Dock är det ingen av butiksmedarbetarna som tycker att de fått fullständig utbildning för sitt arbete.<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Enkätundersökning med butikspersonal på Björn Borg, se Bilaga 2

<sup>82</sup> Ibid.



Gällande att göra karriär inom företaget instämde 3/7 av de tillfrågade till detta. 1/7 instämde delvis och resterande 3/7 hade en tveksam inställning till att göra karriär inom företaget.<sup>83</sup>

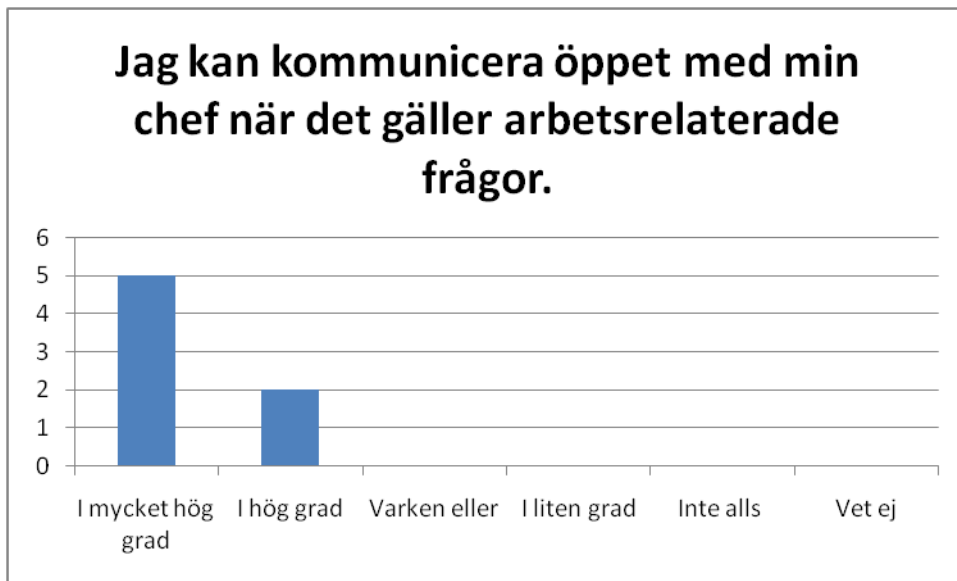


Även om det förekom spridda meningar gällande hur personalen kände för att rekommendera sin arbetsgivare till andra hade majoriteten en positiv inställning till detta medan 3/7 svarade ”varken eller” eller ”i liten grad”. Dock kan vi se att respondenten som ”i liten grad” skulle kunna tänka sig att rekommendera sin arbetsgivare ändå har en positiv inställning till att göra karriär inom företaget.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Enkätundersökning med butikspersonal på Björn Borg, se Bilaga 2.

<sup>84</sup> Ibid.

#### 4.2.2 Ledarskap



Samtliga respondenter tyckte att de kan kommunicera öppet med sin chef.<sup>85</sup>



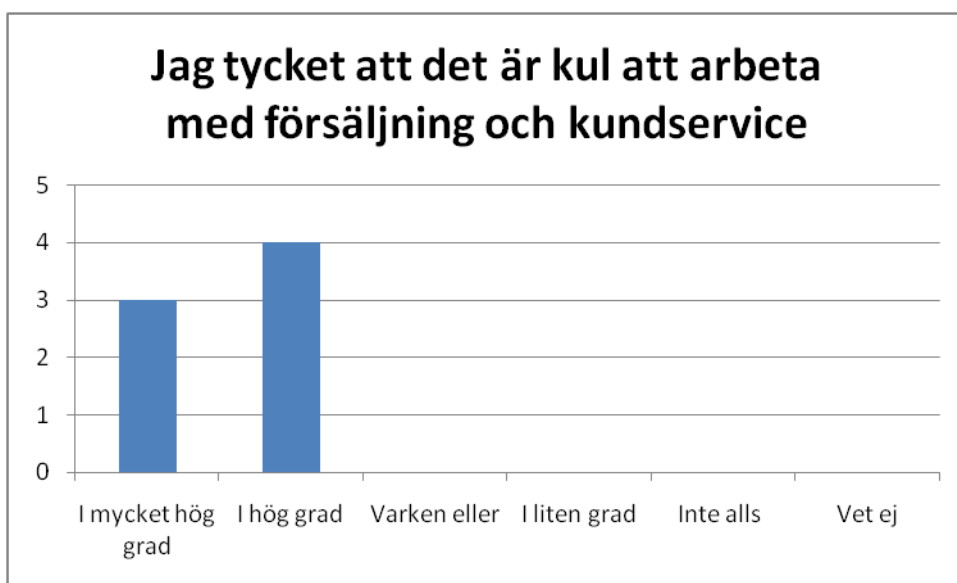
De flesta 5/7 anser att det har ett inflytande vid planering och beslut angående deras arbetsområde.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Enkätundersökning med butikspersonal på Björn Borg, se Bilaga 2.

<sup>86</sup> Ibid.



Personalen känner sig i hög eller mycket hög grad uppmuntrade och motiverade att göra ett bra jobb och samtliga är positiva till sin arbetsposition.<sup>87</sup>



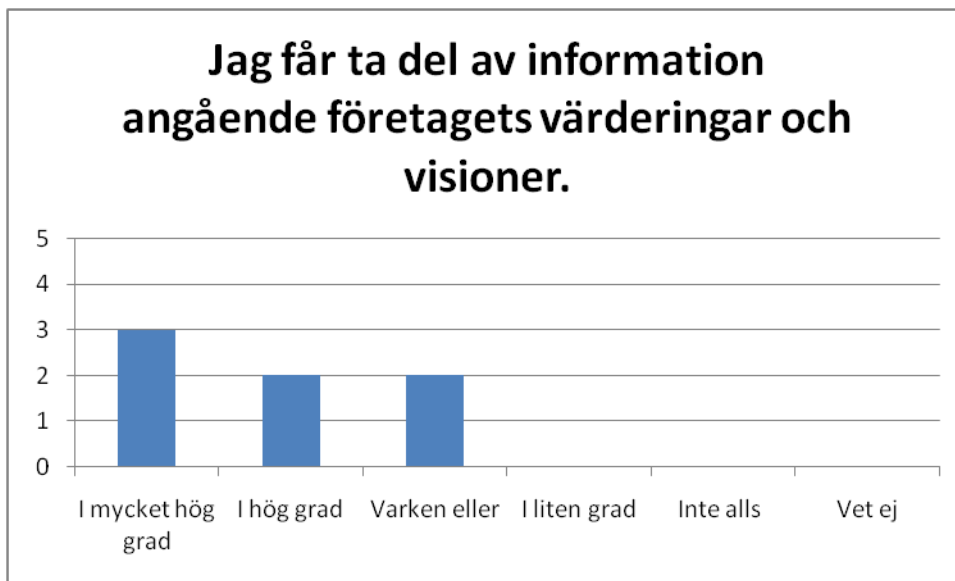
Respondenterna har en positiv inställning till sitt arbete och tycker i hög eller mycket hög grad att det är kul att arbeta med försäljning och kundservice.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Enkätundersökning med butikspersonal på Björn Borg, se Bilaga 2.

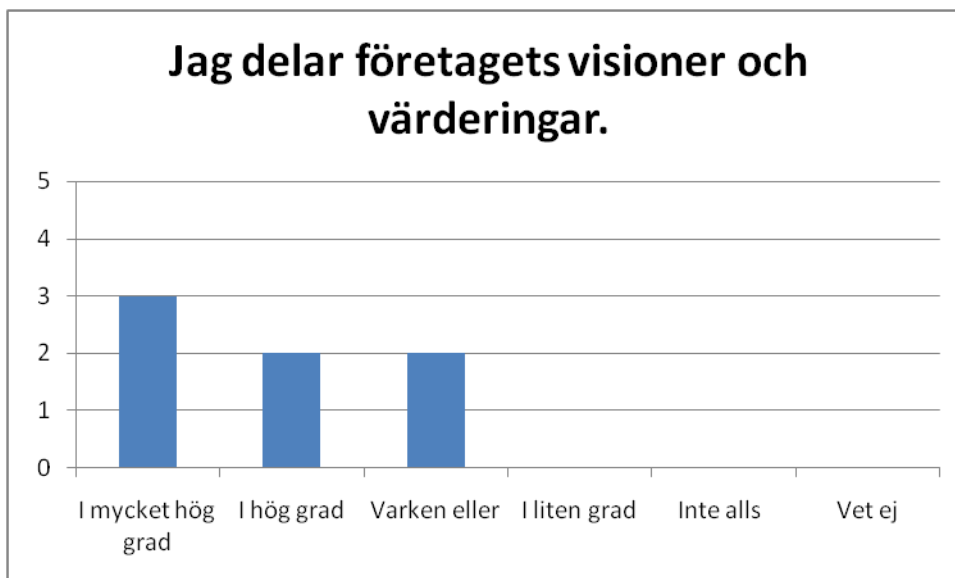
<sup>88</sup> Ibid.



### 4.2.3 Varumärkets värderingar och vision



Av samtliga respondenter tycker 3/7 att de i mycket hög grad får ta del av företagets värderingar och visioner, 2/7 svarade i hög grad och 2/7 angav att de varken fick ta del av information eller inte.<sup>89</sup>



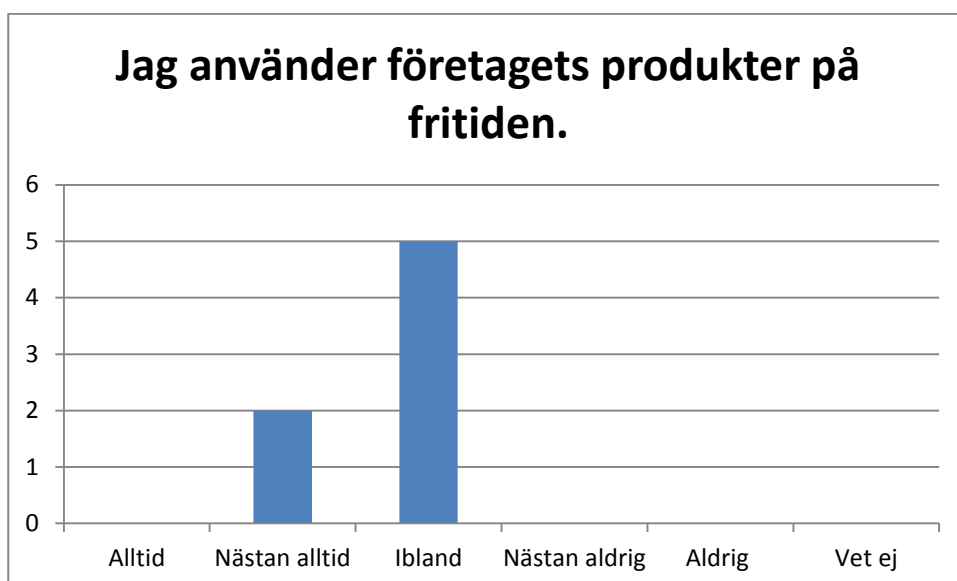
Den tillfrågade butikspersonalen tycker att de i hög eller mycket hög grad delar företagets visioner och värderingar med undantag av 2/7 som svarade varken eller på frågan.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Enkätundersökning med butikspersonal på Björn Borg, se Bilaga 2.

<sup>90</sup> Ibid.



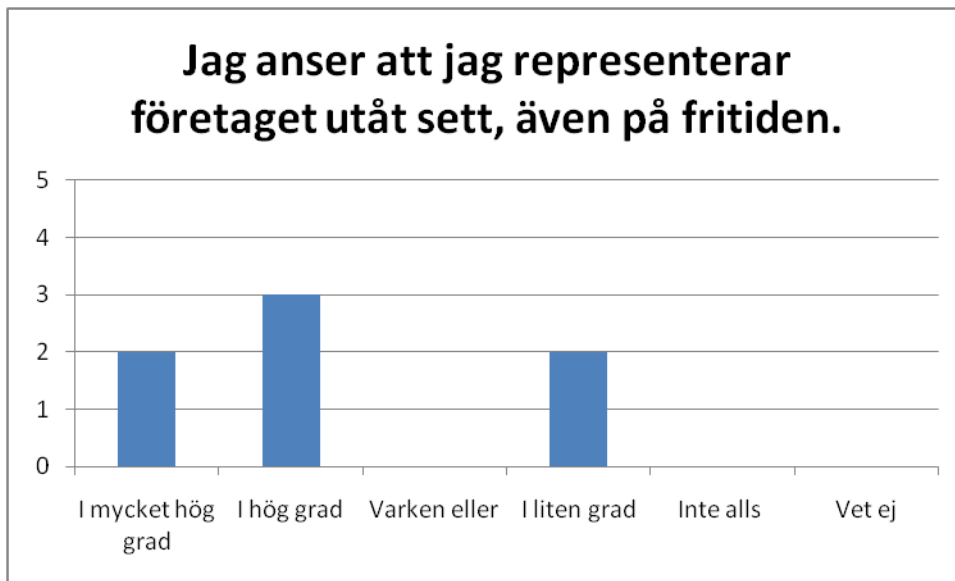
Majoriteten av respondenterna medger att de är stolta över varumärket de arbetar för. Endast 1/7 svarade ”varken eller” på frågan.<sup>91</sup>



Större delen, 5/7, av respondenterna använder företagets produkter ibland på fritiden. 2/7 av de tillfrågade använder nästan alltid företagets produkter på fritiden.<sup>92</sup>

<sup>91</sup> Enkätundersökning med butikspersonal på Björn Borg, se Bilaga 2.

<sup>92</sup> Ibid.



Större delen av respondenterna anser att de i hög eller mycket hög grad representerar företaget, även på fritiden förutom 2/7 som svarar att de i liten grad gör detta.<sup>93</sup>

### **4.3 Butiksobservationer**

Vi har under två dagar observerat Björn Borgs sex olika konceptbutiker i Stockholm. Butikerna finns belägna i Skrapan, Gallerian, Västermalmsgallerian, Sergelgatan, Sturegallerian och i Täby.

#### **4.3.1 Dag 1**

Medarbetarna hade inte de personalkläder på sig som de ska ha enligt distriktschef Nina Dennis. Endast en av tre anställda vars butiker vi besökte hade på sig de "batchar" som personalen ska använda under arbetstid. De flesta i personalen var trevliga och svarade hjälpsamt och öppet på våra frågor. Dock var det en anställd som inte befann sig i butiksområdet när vi var där och sedan varken hälsade eller gav oss ögonkontakt när denna kom tillbaka till disken. Det fanns inga kunder i butikerna under den tid observationerna utfördes vilket gjorde att vi inte kunde ta del av någon kundinteraktion. När vi pratade med butikspersonalen var det en anställd som medgav att det ibland var lite tråkigt att jobba själv i butiken, men att det också var ganska lugnt och skönt. Den anställde tyckte även att det var kul att jobba när kunder befann sig i butiken.

#### **4.3.2 Dag 2**

Under observation dag två såg vi att alla medarbetare hade de personalkläder som distriktschef tidigare hade visat oss. Tyvärr var det inte heller vid detta tillfälle några kunder i butikerna. De anställda bemötte

<sup>93</sup> Enkätundersökning med butikspersonal på Björn Borg, se Bilaga 2.

oss på ett positivt sätt och var mycket öppna och hjälpsamma. Butikspersonalen arbetade själva i butiken men i vissa av butikerna fanns det fler medarbetare som dock var på rast, under vår observation. Genom samtal med personalen fick vi reda på att de tyckte att arbetsmiljön var trivsamt och att de inte såg något problem i att butikschefen inte var närvarande i butiken.

## **5. Analys/Resultat**

*I detta avsnitt kommer insamlad empiri att analyseras mot de valda teorierna: Brand values/Brand Vision, Utbildning, Ledarskap, Företags-/Servicekultur och Varumärkesambassadörer.*

### **5.1 Brand Values/ Brand Vision**

Vi ser att Björn Borg har starka och uttalade brand values vilka är öppen, innovativ, passionerad, business smart och ansvarstagande samt en brand vision om att bli ”champion of fashion underwear”. Enligt Lindstrom bör visionen vara unik och tydligt associerad med varumärket vilket vi ser att Björn Borgs vision är. Visionen och värderingarna kommuniceras till butikspersonalen både genom attityd- och kommunikationsstyrning, genom kommunikationsstyrning i skriftliga veckobrev och med attitydstyrning genom interaktion med arbetsledare och andra anställda. Butikspersonalen tycker överlag att de får ta del av information angående företagets värderingar och vision.

Vi kan genom intervju, observationer och enkätundersökning se att personalen är väldigt öppna och socialt utåtriktade vilket kan bidra till en god stämning och en trivsamt företagskultur där man hjälper varandra t.ex. genom att byta arbetspass. De flesta av respondenterna angav att de är stolta över varumärket vilket tyder på att företaget har lyckats med att sälja in varumärket väl till personalen och dessutom använder många i personalen företagets produkter på fritiden. Dock såg vi under observationerna att personalen inte alltid använder kläder från det egna varumärket vid arbete i butiken. Emellertid var klädseln enhetlig för alla medarbetare vilket gjorde att de uppfattades följa en viss klädkod.

### **5.2 Utbildning**

Enligt Grönroos är grundutbildningen viktig för en fungerande attitydstyrning. De flesta i butikspersonalen instämmer delvis i att de har fått tillräcklig utbildning för att utföra sina arbetsuppgifter. Här ser vi att företaget bör satsa mer på utbildning då detta utgör en betydande del i att skapa varumärkesambassadörer. Enligt Grönroos ska företaget utveckla ett holistiskt synsätt av servicestrategi och det är även betydande att visa på den enskilda individens roll för företagets framgång vilket vi ser att Björn Borg gör då distriktschefen informerar personalen om innebörden av merförsäljning och hur betydelsefullt detta är för företaget. Enligt vår undersökning finns det ett kontinuerligt informationsflöde där alla nyheter och uppdateringar meddelas personalen.

Inom intern marknadsföring ska utbildningen även förstärka butikspersonalens positiva attityd gällande service och kundfokus. Enligt enkäten tycker många att det är roligt att arbeta med försäljning och kundservice vilket också kunde uppfattas genom interaktion med butikspersonalen. Detta kan bero på att personalen har fått de rätta verktygen för att kunna arbeta med service och försäljning med kundfokus. För att underlätta utbildning av personal anställer Björn Borg, enligt intervju med distriktschef, personer som redan har förutsättningar för att bli bra försäljare.

Grönroos påpekar att utbildning också kan ske genom intern kommunikation med hjälp av attitydstyrning. Då Björn Borg nyanställer personal får de först en introduktion av distriktschef (kommunikation/attitydstyrning) och sedan får de praktiskt vara med och lära sig av erfaren personal (attitydstyrning). För att personalen ska kunna lära ut till nyanställda måste det finnas en stark företagskultur som överensstämmer med företagets visioner och värderingar. Enligt Grönroos når inte utbildningar och andra interna aktiviteter önskat resultat om de inte är förenliga med företagskulturen.

### **5.3 Ledarskap**

Trots ett fysiskt gap mellan chef och anställd ser vi att butikspersonalen kan kommunicera öppet med sin chef då hon alltid ska vara tillgänglig via telefon. Genom egna observationer och samtal med butikspersonal kan vi se att de upplever det tämligen positivt att inte ha en chef som ständigt är fysiskt närvarande då de inte behöver känna sig övervakade. Det medför även att de själva får ta ett ökat eget ansvar vilket kan bidra till att de känner sig mer betydelsefulla för företaget. Många svarade i enkäten att de känner sig ha en betydande roll i företagets helhet vilket kan bero på den stora delen självständigt arbete där de måste ta beslut själva och inte förlita sig på andra medarbetare. När det gäller feedback från ledning till anställd sker denna oftast skriftligt i veckobrev. Butikspersonalen kan även ge feedback till ledningen genom att e-posta ett formulär. Grönroos menar att det måste finnas en tvåvägskommunikation mellan personal och ledning för att kommunikationsstyrning ska kunna fungera.

Personalen bör även motiveras till att ta egna beslut för att visa på att deras roll är betydelsefull för företaget. På Björn Borg får personalen ta beslut om hur varorna ska placeras i butiken efter företagets givna riktlinjer. De har även auktoritet att ta beslut vid t.ex. reklamationer där företaget främjar kundtillfredsställelse över konflikter. Detta förenklar personalens arbete vilket leder till att de kan stå för varumärket och värna om långsiktiga kundrelationer.

## ***5.4 Företags/Servicekultur***

Enligt Vallaster och de Chernatony bör företagskulturen förstärka det interna varumärkesbyggandet genom att definiera en tydlig bild av företagets visioner och mål. Björn Borg säger själva i sin årsredovisning att de sätter mål för både individer och arbetsgrupper. Även distriktschefen berättade under intervjun att de tydliga målen gör att personalen trivs bättre då de vet vad som förväntas av dem. Att personalen ofta arbetar själva i butiken leder till brist på social interaktion mellan medarbetarna. Detta tror vi kan försvåra för personalen att ta till sig företagskulturen och de gemensamma värderingarna. Grönroos menar att personalen ska engageras genom attitydstyrning och en serviceinriktad miljö vilket Björn Borg strävar efter då en av distriktschefens arbetsuppgifter är att peppa, uppmuntra och motivera personalen till att förbättras inom kundservice och försäljning. För att känna gemenskap för varumärket och lära känna alla medarbetare anordnas två personalträffar per år. Utrymme för denna sociala interaktion kan då hållas utifrån företagets givna riktlinjer och värderingar.

För en lyckad företagskultur har chefer och arbetsledares attityder stor betydelse. Då de har ansvaret att förmedla företagets visioner och värderingar till personalen på ett trovärdigt sätt krävs det även att de själva lever efter dessa värderingar. Den attityden vi fick från distriktschefen under intervjun var att hon var väldigt öppen och värnade om sin personal. Distriktschefen tryckte även starkt på att det ska vara kul att arbeta i butiken, vilket också personalen medgav att de tyckte i enkätundersökningen.

## ***5.5 Varumärkesambassadörer***

Genom denna fallstudie kan vi se att Björn Borg har alla verktyg för att skapa varumärkesambassadörer av sina anställda. Vi uppfattar att många av de butiksanställda redan agerar som varumärkesambassadörer. Björn Borg anställer även individer med personliga egenskaper som överensstämmer med företagets kriterier för att representera varumärket.

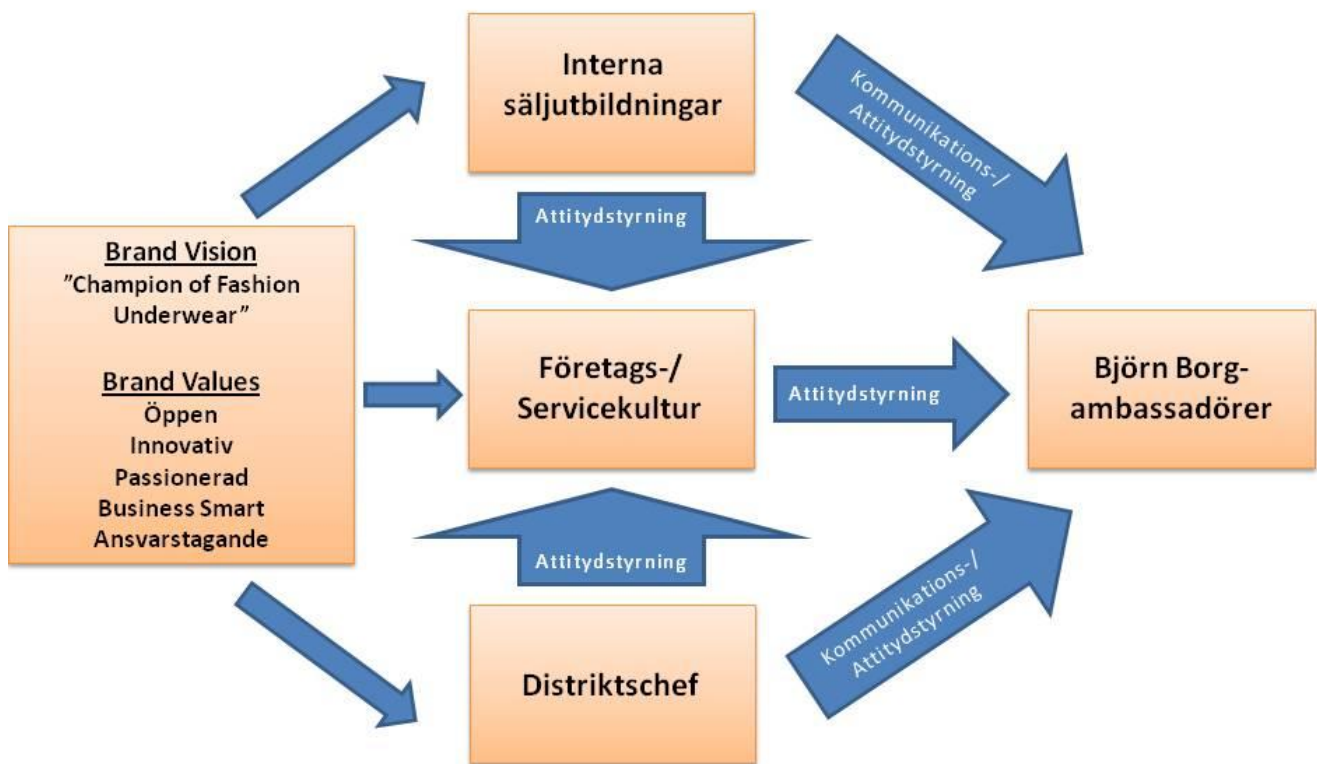
Större delen av butiksmedarbetarna delar företagets värderingar och använder produkterna på fritiden. Många känner sig stolta över varumärket de arbetar för vilket är en viktig del i att få personalen att representera varumärket. Enligt enkätundersökningen ansåg de flesta av respondenterna att de representerar varumärket både på och utanför arbetet.

Björn Borg ser gärna på långsiktiga relationer med sin personal och främjar intern rekrytering. I enkätundersökningen var dock nästan hälften av respondenterna tveksamma till att göra karriär inom företaget. Majoriteten av respondenterna som svarade på enkäten arbetade deltid eller extra, vilket tyder

på att de har någon annan typ av sysselsättning utanför arbetet, t.ex. studier. Detta gör att de kan se arbetet på företaget som tillfälligt och inte funderat över om de vill fortsätta på företaget. Genom att studera andra frågor från enkäten kan vi dock se att personalen har en positiv uppfattning om varumärket och sin roll inom organisation. Detta innebär att de fortfarande kan fungera som varumärkesambassadörer även om de inte ser långsiktigt på sin karriär inom företaget.

Individens relation till varumärket bör ligga på en emotionell nivå, vilket vi kan se tendenser till i vår undersökning då personalen svarat väldigt positivt på enkätfrågorna. De positiva svaren kan härstamma från lojalitet till företaget och personalens känslomässiga anknytning till varumärket.

### 5.6 En sammanfattad analys av Björn Borg utifrån vår undersökningsmodell



- Den relativt unika varumärkesvisionen ”Champion of Fashion Underwear” och de tydliga värderingarna ”öppen, innovativ, passionerad, business smart och ansvarstagande” bör lägga grunden för företagets interna kommunikation.



- Attitydstyrningen, som sker genom muntlig kommunikation med distriktschef och med hjälp av interna säljutbildningar, formar företags-/servicekulturen till att dela varumärkets vision och värderingar.
- Information från intern utbildning och distriktschef sker både genom attityd- och kommunikationsstyrning. Attitydstyrning sker i form av öppen kommunikation mellan distriktschef och butikspersonal där personalen uppmuntras till god kundservice. Genom skriftlig information som veckobrev används kommunikationsstyrning till att hålla personalen uppdaterad om nyheter och eventuella kampanjer. För att personalen ska kunna ta till sig den interna kommunikationen från utbildning och ledarskapet måste den genereras i samspel med företagskulturen.
- Samspelet mellan attityd- och kommunikationsstyrning gör personalen mer öppen för ny information och tillämpning av företagets riktlinjer. Det är viktigt att personalen utgår från företagets givna riktlinjer vid beslutstagande gällande t.ex. utformning av butiken eller kundreklamationer. Att skapa självständig personal som kan ta egna beslut är betydande för Björn Borgs organisationsstruktur, då butikerna inte har någon närvarande butikschef.
- En stark företagskultur i samspel med attitydstyrning leder till att varumärkets vision och värderingar förankras hos personalen. Vi kan i studien av Björn Borg se på en svårighet att upprätthålla en stark företagskultur, då personalen ofta arbetar ensamma och tidvis inte har några kunder i butiken. Dock ser vi en tydlig servicekultur vilket tyder på bra kommunikation från distriktschef. Personalen tror på och kan identifiera sig med varumärket och dess produkter vilket leder till att de agerar som varumärkesambassadörer.

## 6. Slutsats

*Syftet med uppsatsen var att beskriva och analysera hur företag kan använda intern kommunikation för att utveckla och motivera sin butikspersonal till att agera som varumärkesambassadörer. Nedan redovisas hur den interna kommunikationen ska användas för att vara så effektiv som möjligt.*

För att den interna kommunikationen ska vara så effektiv som möjligt bör den överensstämma med företagskulturen. Detta gäller även utbildning som bör ske både genom kommunikation - och attitydstyrning. Butikschefen förmedlar information från ledning till butikspersonal och därför är det viktigt med en öppen relation samt ett förtroende mellan dessa två parter. Kommunikationen bör vara kontinuerlig och ske både muntligt och skriftligt för att nå personalen på bästa sätt. Butikschefen har uppgiften att motivera och uppmuntra. Företaget bör uppmuntra personalen genom olika medel t.ex. via beröm samt olika typer av förmåner och belöningsystem. Genom att se till varje enskild individs behov kan butikschefen arbeta för att skapa en så gemytlig arbetsmiljö som möjligt där personalen trivs och tycker det är kul att jobba.

Personalen är företagets viktigaste kunder och om de inte köper varumärket kommer inte kunderna att heller göra det. Att få personalen att använda företagets produkter är ett bevis på en lyckad intern marknadsföring av varumärket. Detta visar även att personalen är stolta över varumärket och företaget de arbetar för. Ett sätt att uppmuntra personalen till att använda varumärket även på fritiden är att erbjuda personalrabatt på företagets produkter.

En förutsättning som förenklar processen att skapa varumärkesambassadörer för företaget är att anställa personer med personliga egenskaper som är förenliga med företagets krav på butikspersonal. Det underlättar även om personalen delar företagets vision och gemensamma värderingar innan anställning.

Om personalen delar företagets och varumärkets värderingar kommer deras beteende att formas efter dessa värderingar. Till slut kommer varumärkets värderingar att vara så starkt förankrade hos individen att denne ser dessa som sina egna. I detta skede agerar individen som en ambassadör för varumärket.

## **7. Slutdiskussion**

Vi har i denna studie endast tittat på de interna förhållandena för hur företag kan arbeta med att forma sin personal till varumärkesambassadörer. Genom en minifallstudie på företaget Björn Borg har vi kunnat konstatera att resultatet från undersökningen liknar resultaten från tidigare studier vilket visar på att det är väldigt liten skillnad mellan tjänste- och produktföretag. Vad vi känner tydliggörs med denna studie är vikten av kommunikation och utbildning i förhållanden där chef eller arbetsledare ofta är fysiskt frånvarande.

Under skrivandet av uppsatsen kom vi även på externa faktorer som kan påverka personalen till att verka som varumärkesambassadörer. Den första faktorn visar på att det underlättar för företag att skapa varumärkesambassadörer av sina anställda om personalen har ett positivt intryck av varumärket redan innan anställning.

En annan faktor vi tror är avgörande i detta fall för skapa positivitet kring varumärket hos de anställda är kundernas inställning och engagemang kring varumärket. Detta upptäckte vi i dialog med personalen som ofta arbetade ensamma och uppskattade den tid då kunder befann sig i butiken. Vi såg ett stort kundengagemang då vi tog del av Björn Borgs årsredovisning där de publicerat bilder från deras kampanj ”Swedish Export” med kunder som poserar iklädda Björn Borgs underkläder i olika länder och miljöer. Vi kunde här se ett stort kundengagemang gällande Björn Borg då kunderna lagt ned både tid och energi på att skapa den bästa bilden. Positiva kunder gör att personalen känner sig stolta över varumärket och företaget de arbetar för. Detta fenomen utgör en form av spiralkretslopp: (1)personalen förmedlar varumärket till kunderna, (2) kunderna skapar en relation till varumärket, (3)kunderna ger positiv feedback till personalen, (4)personalens relation till varumärket stärks, (5)personalen förmedlar den förstärkta bilden av varumärket till kunderna osv. Vi ser utifrån detta tendenser till att det är lättare att skapa varumärkesambassadörer för produkter som har ett högt engagemang från kunderna. Ju högre engagemang från kunderna desto högre engagemang från personalen.

### **7.1 Metodkritik**

Vi trodde att det skulle vara betydligt lättare att få tag i företag som ville ställa upp på vår undersökning, men av ca 30 kontaktade företag var det endast ett som kunde medverka. Hade flera olika branscher valts för undersökning hade vi med större säkerhet fått fler deltagande företag. Genom granskning av tidigare uppsatser kan vi se att många undersökningar gjorts inom modebranschen vilket kan betyda att

företagen inom denna bransch redan har deltagit i flera undersökningar och känner att de inte kan ställa upp på fler. Under arbetets gång och speciellt i analysprocessen kom vi på en hel del frågor som vi också hade kunnat ställa både till distriktschef och till butikspersonalen, t.ex. om personalklädseln var obligatorisk eller inte. Vi hade även velat veta om de har individuella utvecklingssamtal med varje anställd.

Vi upptäckte även en del teorier som skulle kunde ha använts i denna studie. GAP-modellen hade kunnat användas då det fanns ett tydligt fysiskt gap mellan butikspersonal och butikschef. Vi hade även kunnat använda oss av Empowerment-teorin då stort ansvar och eget beslutstagande krävdes av personalen i denna organisationsstruktur. Dock hade vi ingen vetskap om hur företaget fungerade innan vi tog fram undersökningsmodellen, vilket ledde till att dessa teorier uteslöts.

Av de ca 24 anställda i Björn Borgs sex Stockholmsbutiker var det endast 7 som svarade på vår enkät. Detta har flera möjliga förklaringar, bland annat hade vi e-postat enkätlänken till distriktschefen tidigare men då vi besökte butikerna för att göra observationer fick vi veta att butikerna ej hade fått enkäten vidarebefordrad till sig vilket medförde att vi fick påminna distriktschefen att göra detta. Följden av denna försening blev då att enkäten bara hann vara tillgänglig i sex dagar innan vi var tvungna att stänga den för att påbörja analys och under denna period är det sannolikt att inte all butikspersonal fick möjlighet att svara då de till största delen arbetar en till två personer åt gången. Nu i efterhand inser vi att vi skulle ha påbörjat arbetet med enkäten långt tidigare för att öka möjligheten att få fler enkätsvar. Dock tror vi att ett större antal respondenter ändå skulle ha resulterat i ett liknande utfall då de svar vi fick inte märkvärt skiljde sig åt.

Processen att komma fram till vårt undersökningsområde samt syfte var väldigt omfattande och pga. yttre omständigheter ändrade vi perspektiv ett flertal gånger. Även om vi ser detta som en nyttig process tog den dessvärre väldigt mycket tid av arbetets gång och lämnade lite utrymme för själva undersökningen. Vi ser dock att grunden (bakgrund, problem, syfte) har en central roll i arbetet då den är betydande för undersökningens relevans.

## ***7.2 Förslag till vidare forskning***

Vi ser att vidare forskning skulle kunna utföras inom detta område, t.ex. en jämförelse med företag där varje butik har en fysiskt närvarande butikschef. Även forskning utifrån externa faktorer, som t.ex. hur kunder påverkar personalens egen bild av varumärket och dess värderingar, skulle kunna genomföras. För att få en mer tillförlitlig bild av hur företag arbetar med intern kommunikation, där chef eller

arbetsledare är fysiskt frånvarande, kan en djupare fallstudie genomföras, exempelvis genom deltagande observation av företaget under en längre tid.

## Litteraturlista

### *Tryckta källor*

- Alvesson, M., Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och Reflektion*. Lund, Studentlitteratur
- Bell, J. (2006), *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund, Studentlitteratur, 4:e upplagan
- Bryman, A., Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö, Liber ekonomi
- Burt, S, Davies, K. (2010) From the retail brand to the retail-er as a brand: themes and issues in retail branding research. Emerald, *International Journal of Retailing& Distribution Management*, Vol. 38, Nr: 11/12: 865- 878.
- Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken*. Lund, Studentlitteratur
- Doherty, N.F, Ellis-Chadwick, F. (2010), "Internet retailing: the past, the present and the future", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 Iss: 11 pp. 943 – 965
- Falonius, T. (2010) *Varumärket inifrån och ut: en handbok i internt varumärkesarbete*. Sverige: Malmö Liber AB.
- Fill, C (2009), *Marketing Communications: contexts, contents and strategies*. London, Prentice-Hall, 5:e upplagan
- Godson, M. (2009), *Relationship marketing*, Oxford: Oxford University Press.
- Grönroos, C. (2008) *Service Management och Marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber 2:a upplagan
- Gummesson, E. (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö, Liber Ekonomi, 2:a upplagan.
- Heide, M., Falkheimer, J. (2007) *Strategisk kommunikation – en bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur
- Hultén B, Broweus N, Van Dijk M, (2011) *Sinnesmarknadsföring*. Malmö, Liber, 2: a upplagan.
- Jeanquart Miles, S, Mangold, G (2004): A Conceptualization of the Employee Branding Process, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3 Iss: 2-3, 65-87
- Kotler, P, Keller, L.K, Brady, M, Goodman, M, Hansen, T, (2009) *Marketing Management*. Harlow, England; 1: a Europeiska upplagan
- Lindstrom, M. (2010), *Buyology - truth and lies about what we buy*, New York: Broadway Books
- Manhert, K, Torres, A (2007) *The Brand Inside – The factors of failing and success of internal branding*, Mercury Publications, *Irish Marketing Review*, Vol. 19, Iss: 1-2: 54- 63
- Mitchell, C. (2002) *Selling the Brand Inside*, Harvard Business Review, January
- Morhart, F: M:, Herzog,W, Tomczak, T. (2009) *Brand-Specific Leadership: Turning*

Employees into Brand Champions, Journal of Marketing

Vol. 73, 122–142

Parment, A. Söderlund, M. (2010) Det här måste du också veta om marknadsföring. Malmö, Liber, 1:a upplagan

Vallaster, C., de Chernatony, L. (2005): Internationalization of Services Brands: The Role of Leadership during the Internal Brand Building Process, Journal of Marketing Management, Vol. 21:1-2, 181-203

Vallaster, C., de Chernatony, L. (2006), "Internal brand building and structuration: the role of Leadership", European Journal of Marketing, Vol. 40 Iss: 7 pp. 761 – 784

### ***Elektroniska källor***

Affärsvärlden - <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3432283.ece> 2012-04-10 kl.10.30

Björn Borg – Swedish Export <http://love.bjornborg.com/> 2012-05-03 kl.11.45

Butiksbanken - [http://www.butiksbanken.se/artik\\_detaljhist.shtml](http://www.butiksbanken.se/artik_detaljhist.shtml) 2012-04-06 kl.12.00

Hanken School of Economics - <http://www.hanken.fi/staff/gronroos/> 2012-04-26 kl. 11:17

Handelns utvecklingsinstitut - <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>

Handelns utvecklingsråd - [http://www.hur.nu/web/Personalledning\\_i\\_detaljhandeln.aspx](http://www.hur.nu/web/Personalledning_i_detaljhandeln.aspx) 2012-04-09 kl. 12.00

Företagande.se - <http://www.foretagande.se/tank-pa-varumarket-del-1-borja-med-ditt-varumärke/> 2012-04-11 kl.13.38

Lindstrom, Martin. Danish Dialogue - See Your Brand Vision? 2002

[http://www.brandchannel.com/brand\\_speak.asp?bs\\_id=49](http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=49) 2012-04-11 kl. 09.53

Market.se - <http://www.market.se/Brancher/Ovriga/Fortroendet-sjunker-for-marknadsforare/> 2012-04-11 kl.13.23

Surveymonkey: <http://sv.surveymonkey.com/> 2012-05-16, kl. 10:55

### ***Intervjuer***

Nina Dennis, Distriktschef på Björn Borg i Stockholm 2012-05-07, kl.09:00

### ***Övriga källor***

Björn Borgs årsredovisning 2011

[http://cms.bjornborg.com/upload/Bjorn\\_Borg\\_Årsredovisning\\_2011\\_A4.pdf](http://cms.bjornborg.com/upload/Bjorn_Borg_Årsredovisning_2011_A4.pdf)

## ***Bilaga 1***

### ***Intervju med Nina Dennis på Björn Borg 2012-05-07 kl.09:00***

#### **Inledande frågor**

*Vad är din position på företaget?*

Nina verkar som distriktschef och ansvarar för sex butiker i Stockholm. Då butikerna är små fungerar det inte att ha en butikschef per butik därför agerar Nina som en butikschef för alla sex Stockholmsbutiker.

*Hur många arbetar i butikerna?*

Totalt ca 24 medarbetare fördelat på de 6 butikerna. Generellt är det fyra anställda per butik. 1-2 personer arbetar i varje butik åt gången.

*Hur länge har du arbetat på företaget?*

5 år.

*Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

Coacha butikspersonalen, förmedla information, lära ut säljkunskaper. Nina ska även få personalen att känna sig trygga i sin roll som butiksmedarbetare och peppa dem att sälja och ge förståelse för nyckeltalens betydelse.

#### **Utbildning**

*Vilken typ av utbildning får personalen?*

En halvdags introduktion vid nyanställning, interna säljutbildningar samt externa säljutbildningar. Ny personal får praktiskt vara med i butiken och lära sig av erfaren personal hur de ska arbeta, t ex rutiner vid öppning och stängning.

*Får all butikspersonal samma utbildning?*

Distriktschefen deltar i externa utbildningar och förmedlar sedan vidare till butikspersonal. Butikspersonalen får delta i interna säljutbildningar.

*Hur arbetar ni för att utveckla och förbättra er personal? Uppföljning av utbildning?*

Uppföljningar av hur personalen trivs och presterar, ger konstruktiv kritik, beröm och feedback. Detta sker både muntligt från Nina som distriktschef samt skriftligt i veckobrev.



## **Kommunikation**

*Hur arbetar ni med att förmedla varumärkets vision och värdegrund till personalen?*

Information angående företaget och varumärkets vision och värderingar finns tillgänglig för all butikspersonal. Personalen får denna information både muntligt och skriftligt.

*Hur får ni feedback från personalen?*

Personalen får fylla i ett formulär med synpunkter från kunder samt egna tankar och idéer som de sedan kan faxa eller e-posta in så att företaget får ta del av vad som sker i butikerna.

*Hur ger ni feedback till personalen?*

Muntligt samt skriftligt i veckobrev.

*Hur arbetar ni för att öka kundmedvetenheten och servicetänkandet hos de anställda?*

Björn Borg anställer gärna personal som redan har serviceinriktade egenskaper, är sociala och kan prata med människor. Det viktigaste är att butikspersonalen ska vara utåtriktade och tidigare erfarenhet av butiksarbete har inte lika stor betydelse som personlighet. Personalen ska kunna förstå vikten av nyckeltal och betydelsen av merförsäljning.

## **Ledarskap**

*Hur uppmuntras och motiveras personalen?*

Säljtävlingar där vinnaren belönas med fina priser. En öppen företagskultur där personalen ställer upp för varandra, t.ex. byter pass, för att man inte ska känna sig låst i jobbet. Det ska vara kul att jobba på Björn Borg och det finns en stor chans att göra karriär inom företaget.

*Hur ser den dagliga interaktionen mellan chef och anställd ut?*

Nina finns alltid tillgänglig via telefon om butikspersonalen undrar över något. Själv besöker hon butikerna en gång i veckan för att följa upp vad som händer. Personalen ringer Nina för många dagliga uppgifter, t ex för att säkerställa att de har rätt information, vid beställningar samt om det sker stölder i butikerna.

*Hur delaktig är butikspersonalen när det gäller planering och beslutstagande?*

Personalen har väldigt mycket ansvar då de ofta arbetar själva i butiken. De har ansvar för att beställa nya varor, sköter skyltningen som byts varannan vecka och ansvarar för hur produkterna är placerade i butiken enligt tydliga riktlinjer från företaget och i linje med konceptet. Vid t ex reklamationer har

personalen rätt att ta egna beslut enligt företagets riktlinjer där de anser att det är bättre att undvika konflikter och få en positiv inställning hos kunden så att denne vill återvända till butiken.

## **Företagskulturen**

*Hur skulle du beskriva företagskulturen?*

Den beskrivs med ledorden: Passionerad, Innovativ, Business smart, ansvarstagande och öppen. Personalen får ta del av dessa gemensamma värderingar via feedback från distriktschef och i veckobrev som skickas via e-post. Det ska vara enkelt att känna igen en Björn Borg butik och servicen ska även vara likadan i varje butik. Nina tryckte mycket på att det ska vara kul att jobba i butiken och för företaget. Personalen ställer upp för varandra och kan t ex byta arbetstider med varandra utan att behöva fråga distriktschef vilket gör att de inte behöver känna sig låsta av sitt arbetsschema. Nina anser att personalen trivs med arbetet då de vet vad som förväntas av dem genom tydliga riktlinjer. Två gånger per år anordnas personalträffar där alla anställda får chansen att träffa varandra. Personalen är stolta över varumärket och företaget anses vara attraktivt att jobba för. Björn borg får in många ansökningar från personer som vill arbeta i butikerna, särskilt under sommarlov.

*Har ni något inflytande för butikspersonalens klädsel?*

Butikspersonalen har speciella plagg från varje säsongskollektion som de ska bära när de arbetar i butiken. Kläderna är sportiga och lediga, och består just nu av en huvtröja och en enklare t-shirt som exponerar varumärket. All butikspersonal har även "batchar" på sig när de arbetar. Personal som arbetar 70-100 % får även personalskor. De uppmuntras även att bära att Björn Borg kläder på sin fritid genom personalrabatt. Enligt Nina är det många som självmant vill bära Björn Borg kläder på fritiden, då de gillar varumärket och produkterna.

*Hur ser ni på butikspersonalens roll?*

De ska vara väldigt serviceinriktade och se varje kund. Viktigt är att kunna läsa av kunden och se om de känner till varumärket eller kommer in i butiken t.ex. för att de attraheras av skyltningen.

Butikspersonalen är en av organisationens i särklass viktigaste funktion då de är ambassadörer av varumärket genom ett direkt inflytande på våra konsumenter. Det är väldigt viktigt att personalen kan ta eget ansvar då de ofta arbetar själva. Butikspersonalens viktigaste egenskap är att de ska vara utåtriktade samt tycka om att jobba med försäljning. Som max kan de vara tre medarbetare i butiken vid samma tillfälle. I butiken arbetar en person högst fyra timmar själv. De flesta i personalen är deltidsanställda på 25-30 timmar i veckan och några som t ex studerar jobbar extra vid helger och lov. För sommarjobb ser björn borg helst att personalen ska ha tidigare erfarenhet från butikerna, t ex genom helgarbete. Detta betyder att de besitter kunskap om produkterna och butikens rutiner.

## Bilaga 2

### Resultat av personalenkät

- |  | < 1 år        | 1-2 år        | >2 år        |
|--|---------------|---------------|--------------|
| <b>1 Hur länge har du arbetat på företaget?</b>                                      | 2             | 2             | 3            |
|  | <b>Heltid</b> | <b>Deltid</b> | <b>Extra</b> |
| <b>2 Vilken typ av anställning har du?</b>   | 1             | 5             | 1            |
| <b>3 Var god fyll i det svarsalternativ som stämmer bäst överens med påståendet.</b> |               |               |              |

	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag har möjlighet att delta vid planering och beslutstagande angående mitt arbetsområde.	1	4	1	1	0	0
	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag kan kommunicera öppet med min chef när det gäller arbetsrelaterade frågor.	5	2	0	0	0	0
	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag är stolt över varumärket och företaget jag arbetar för.	2	4	1	0	0	0

	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag skulle kunna rekommendera min arbetsgivare för andra.	2	2	2	1	0	0
	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag tycket att det är kul att arbeta med försäljning och kundservice	3	4	0	0	0	0
	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag känner mig uppmuntrad och motiverad till att göra ett bra jobb.	2	5	0	0	0	0
	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag anser att jag representerar företaget utåt sett, även på fritiden.	2	3	0	2	0	0
	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag känner att jag fyller en viktig roll i företagets helhet.	1	5	1	0	0	0

	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag får ta del av information angående företagets värderingar och visioner.	3	2	2	0	0	0
	I mycket hög grad	I hög grad	Varken eller	I liten grad	Inte alls	Vet ej
Jag delar företagets visioner och värderingar.	3	2	2	0	0	0

**4 Var god fyll i det svarsalternativ som stämmer bäst överens med påståendet.**

	Alltid	Nästan alltid	Ibland	Nästan aldrig	Aldrig	Vet ej
Jag använder företagets produkter på fritiden.	0	2	5	0	0	0

**5 Var god fyll i det svarsalternativ som stämmer bäst överens med påståendet.**

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Tveksam	Väldigt tveksam	Instämmer inte alls	Vet ej
Jag har fått tillräckligt med utbildning för att utföra mina arbetsuppgifter .	0	7	0	0	0	0
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Tveksam	Väldigt tveksam	Instämmer inte alls	Vet ej
Jag skulle kunna tänka mig att göra karriär inom företaget jag arbetar för.	3	1	2	0	0	0

**6 Om du vill tillägga någonting angående denna undersökning, vänligen skriv dina kommentarer i rutan nedanför.**

--