

Södertörns Högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi C | VT 2015

# “Fashion never sleeps, so neither do we”

– En kvalitativ studie som undersöker hur H&M:s  
varumärke återspeglas genom organisationen

Av: Sandra Bergius 910417 och Camilla Möller 900426

Handledare: Lars Vigerland

# Tack!

---

*Vi vill rikta ett stort tack till:*

Vår handledare Lars Vigerland som hjälpt oss under arbetet genom konstruktiv kritik, nya perspektiv och vägledning i processen. Tack till vår opponentgrupp, Lisa Weseth och David Beidestam för goda tips och råd samt bra feedback.

Vi vill även tacka respondenter och medarbetare på H&M som gjort studien möjlig samt gett oss kunskap och förståelse till vår studie.

Slutligen vill vi tacka Södertörns Högskola med lärare som under tre år gett oss den kunskap som vi har haft god användning för i arbetet med uppsatsen. Vi vill även tacka varandra för ett bra samarbete, god vänskap och många skratt som gjort resan till ett nöje!



---

Sandra Bergius



---

Camilla Möller

# Abstract

---

- Title:** “Fashion never sleeps so neither do we” - A qualitative study that examines how H&M’s brand is reflected through the organization.
- Course:** Business Economics, Marketing. Bachelor thesis.
- Authors:** Sandra Bergius and Camilla Möller.
- Tutor:** Lars Vigerland.
- Examiner:** Erik Borg.
- Keywords:** Internal Marketing, H&M, Employee Branding, Brand Identity, Design Thinking.
- Background:** To hire the right staff and educate them to understand the brand values gets a more crucial role. The customer gets influenced by the employees in the store, who are the company's most important channel to marketing. By increasing employee motivation and commitment they transfer the brand identity to the consumer. Structure and culture within the organization is considered a successful factor for building strong brands and long-term consumer relationships.
- Purpose:** The purpose of this study is to examine how a company’s brand identity is reflected within the organization from a business perspective, from management to employees.
- Theoretical Perspective:** The Employee Brand: Is Yours an All-Star? by Mangold and Juanquart Miles (2007), Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation by de Chernatony (1999), Promotion Mix by Kotler (1994), Impact of Satisfaction with Mandated CRM Use on Employee Service Quality by Hsieh et al. (2012), Identity Prism by Kapferer (1997) and Design Thinking by Brown (2008).
- Method:** A qualitative approach containing primary and secondary data is used including depth interviews and semi-structured interviews with employees at H&M and H&M's own materials, "The H&M Way".
- Conclusion:** The study proves the importance of a strong corporate culture and its importance to convey the brand’s identity through the organization. It also suggests that there are differences of knowledge within the organization depending on what position you have, how long you have been working for the company as well as the store’s geographic location in relation to the head office.

# Sammanfattning

---

- Titel:** "Fashion never sleeps so neither do we" - En kvalitativ studie som undersöker hur H&M:s varumärke återspeglas genom organisationen.
- Kurs:** Företagsekonomi C, Marknadsföring, Kandidatuppsats.
- Författare:** Sandra Bergius och Camilla Möller.
- Handledare:** Lars Vigerland.
- Examinator:** Erik Borg.
- Nyckelord:** Internmarknadsföring, H&M, Employee Branding, Varumärkesidentitet, Design Thinking.
- Bakgrund:** Att anställa rätt personal och utbilda dem i varumärkets grunder och värderingar får en allt mer avgörande roll. Konsumenten påverkas av medarbetaren i butik och de är numera företagets viktigaste marknadsföringskanal. Genom att öka medarbetarens motivation och engagemang sprids varumärkets identitet till konsumenten. Struktur och kultur inom organisationen anses vara en framgångsfaktor i arbetet med varumärket samt den långsiktiga relationen till konsumenten.
- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur ett företags varumärkesidentitet förmedlas genom organisationen ur ett företagsperspektiv, från ledning till medarbetare.
- Teorier:** The Employee Brand: Is Yours an All-Star? av Mangold och Juanquart Miles (2007), Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation av de Chernatony (1999), Promotion Mix av Kotler (1994), Impact of Satisfaction with Mandated CRM Use on Employee Service Quality av Hsieh et al. (2012), Identitetsprisma av Kapferer (1997) och Design Thinking av Brown (2008).
- Metod:** En kvalitativ ansats har använts i form av primär- och sekundärdata innehållande djupintervjuer samt semistrukturerade intervjuer med medarbetare på H&M samt H&M:s eget material, "The H&M Way".
- Slutsats:** I studien framkommer att vikten av en stark företagskultur är viktig för att förmedla varumärkets identitet genom organisationen. Det framkommer även att det finns kunskapsskillnader inom organisationen beroende på vilken position man har, hur länge man arbetat på företaget samt butikens geografiska placering i förhållande till huvudkontoret.

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b>	<b>1</b>
1.1 Inledning	1
1.2 Problembakgrund	1
1.2.1 Historia	2
1.2.2 Service Management	2
1.3 Problemdiskussion	2
1.4 Syfte	5
1.5 Forskningsfråga	5
1.6 Avgränsningar	6
<b>2. Teori</b>	<b>7</b>
2.1 The Employee Brand: Is Yours an All-Star?	7
2.2 Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation	9
2.3 Promotion Mix	11
2.4 Impact of Satisfaction with Mandated CRM Use on Employee Service Quality	13
2.5 Identitetsprisman	13
2.6 Design Thinking	15
2.7 Tillämpning av teorier	16
2.8 Kritik av teori	17
<b>3. Metod</b>	<b>19</b>
3.1 Val av metod	19
3.2 Population	20
3.3 Urval	20
3.3.1 Val av företag	20
3.3.2 Urval intervjuer	20
3.4 Datainsamling	21
3.4.1 Utformning av intervjufrågor	22
3.5 Databearbetning	22
3.6 Undersökningsprocess	22
3.6.1 Djupintervju – Medarbetare 1	22
3.6.2 Djupintervju – Medarbetare 2	23
3.6.3 Semistrukturerade intervjuer med butikspersonal	23
3.7 Reliabilitet och validitet	24

3.8 Kritik av metod.....	25
<b>4. Empiri.....</b>	<b>27</b>
4.1 Sekundärdata - "The H&M Way" .....	27
4.2 Primärdata .....	28
4.2.1 Djupintervju – Medarbetare 1.....	28
4.2.2 Djupintervju – Medarbetare 2.....	31
4.2.3 Semistrukturerade intervjuer med butikspersonal .....	34
4.2.4 Sammanfattning av semistrukturerade intervjuer .....	41
4.3 Kritik av empiri .....	42
<b>5. Analys .....</b>	<b>44</b>
5.1 Analys av empiri.....	44
5.2 Analys i förhållande till studiens teorier .....	47
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>54</b>
<b>7. Diskussion .....</b>	<b>56</b>
<b>8. Förslag på fortsatta studier .....</b>	<b>59</b>
<b>Referenslista .....</b>	<b>60</b>

## Bilagor

- Bilaga 1: Intervjuguide – Djupintervjuer med medarbetare på H&M:s huvudkontor
- Bilaga 2: Intervjuguide – Semistrukturerade intervjuer med butikspersonal på H&M
- Bilaga 3: Transkribering – Djupintervju med Medarbetare 1
- Bilaga 4: Transkribering – Djupintervju med Medarbetare 2
- Bilaga 5: Transkribering – Semistrukturerade intervjuer med butikspersonal på H&M

## Figurförteckning

Figur 1: The Employee Brand, Mangold och Jeanquart, 2007.....	8
Figur 2: Brand Identity, de Chernatony, 1999.....	10
Figur 3: Identitetsprisman, Kapfer, 1997.....	14
Figur 4: The Employee Brand analys.....	48

# 1. Introduktion

---

## 1.1 Inledning

I följande kapitel presenteras det valda problemområdet, en bakgrund till ämnet samt en problemdiskussion som leder fram till forskningsfrågan. Tidigare forskning presenteras för att skapa ett sammanhang och för att ge läsaren en förståelse i ämnet. Även syftet med studien presenteras.

## 1.2 Problembakgrund

Du känner säkert igen dig i att man som konsument blir olika bemött i olika butiker. Ofta lämnar vi butiken med en bra eller dålig känsla, frågan är hur mycket detta påverkar vår köplust och helhetsbild av varumärket. Många studier visar på att medarbetaren i en butik är ett viktigt verktyg för marknadsförare för att nå ut med varumärkets identitet till konsumenten. Medarbetarens sociala kompetens och förmåga att skapa en god upplevelse för konsumenten är avgörande för om konsumenten väljer att komma tillbaka till butiken eller inte. Vissa företag arbetar mer med det här än andra och det är viktigt för företag att vara medvetna om hur kundmötet ser ut, när det inträffar, hur det fungerar samt hur parterna beter sig för att kunna använda kundmötet som strategi (Mossberg, Sundström, 2011, s. 181-182). Att anställa rätt personal, utbilda dem i varumärkets värderingar, skapa engagemang för butiken samt varumärket har blivit nyckelfaktorer för att nå framgång och differentiera sig på den oändligt stora marknaden som detaljhandeln utgör (Mossberg, Sundström, 2011, s. 28). Reklam, så som tidningsannonser och Tv-reklam, får allt mindre påverkan på konsumenten då de dagligen matas med information från en mängd olika håll. Istället påverkas de av vad personer i deras närhet har att säga (Mossberg, Sundström, 2011, s. 127) om varumärken och vad medarbetaren i butiken utstrålar och kommunicerar. Dessutom kan butikerna inte längre konkurrera med pris eller produkt då marknaden blir mer och mer homogen, istället värdesätter konsumenten upplevelsen och där spelar medarbetaren en avgörande roll (Butikstrender, 2013).

### **1.2.1 Historia**

Service management började utvecklas på 1970-talet, dock låg fokus då endast på produktmarknadsföring och serviceaspekten förbisågs helt. Det var först på 1980-talet som vikten av service kunde bevisas och forskarna kom fram till att produktmarknadsföring och servicemarknadsföring var olika saker vilket ledde till ett ökat intresse för att skapa långvariga relationer till konsumenten. På 1990-talet blev servicemarknadsföring etablerat globalt och relationsmarknadsföring och Customer Relationship Management (CRM) blev en naturlig del av marknadsföringen. Det som dock förbisågs var att service, liksom produkter, också måste designas och konsumenten måste vara en del i utvecklingen av relationsmarknadsföring. Företag förstod vikten av att skapa relationer till konsumenten samt betydelsen av service men de förstod inte hela dess komplexitet. Den senaste forskningen visar att service är komplexa system och nätverk som måste utvecklas för att kunna utnyttjas till fullo. Det går även att se att förutsättningarna har förändrats, ett exempel är att kunskap och innovation tar allt större plats och intellektuellt kapital får ta ett steg tillbaka (Gummesson, 2014).

### **1.2.2 Service Management**

Detaljhandeln är, som tidigare nämnts, en bransch som är kraftigt konkurrensutsatt och som har genomgått stora förändringar de senaste åren. Den ökade konkurrensen är en positiv förändring för konsumenten då ökad konkurrens leder till lägre priser, dock kräver detta en större insats av företag för att differentiera sig och sticka ut (Rämme et al. 2010, s. 2). En annan faktor som påverkat marknaden är uppkomsten av internetbutiker vilket har lett till att konkurrensen har hårdnat. Det blir svårt för fysiska butiker att konkurrera med internetbutiker som har mycket lägre kostnader, och de fysiska butikerna måste hitta nya vägar för att bibehålla sina kunder (Doherty, Ellis-Chadwick, 2010, s. 946). Det går även att se ett ökat behov av god internmarknadsföring inom företag samt medarbetarens växande roll för att generera en högre konsumenttillfredsställelse (Godson, 2009, s. 17).

### **1.3 Problemdiskussion**

Det är viktigt för företag att marknadsföra sig på rätt sätt, genom rätt kanaler för att knyta kunder till sitt varumärke, öka deras lojalitet samt öka medarbetarnas motivation (Thøger, Askegaard, 2001, s. 292-293). Ett starkt varumärke i sig kan inte garantera konkurrensfördelar på marknaden,



utan för att skapa goda konkurrensfördelar krävs det att företaget har god förmåga att hantera sitt varumärke och dess identitet (Janonis et al. 2007, s. 69). En ökad konkurrens kräver ökat arbete med varumärket och dess kommunikation till konsumenten, bland annat med hjälp av företagets medarbetare som är en av företagets viktigaste marknadsföringskanaler (Aaker, 2011, s. 151). Det som medarbetaren ska förmedla är företagets varumärkesidentitet och för att bygga starka varumärken är det centralt för företag att arbeta kring marknadskommunikation, HR och operationella funktioner (Abratt, Kleyn, 2012, s. 19). Företag måste hitta det som gör dem speciella och bygga upp sitt varumärke kring det för att kunna bemöta sina konkurrenter. Ett exempel på detta är företagets butikspersonal som blir en viktig komponent när det gäller att kunna konkurrera på marknaden. Butikspersonalens antaganden, attityder, övertygelse samt värderingar påverkar konsumentens känsla för varumärket. Då företag kan vara väldigt stora och komplexa system kan det resultera i att olika delar av företaget har olika värderingar och uppfattningar om vad varumärket står för. Detta kan i sin tur leda till en inkonsekvent uppfattning inom företaget och olika konsumenter och intressenter får olika bild av vad företaget vill förmedla (de Chernatony, 1999, s. 158).

Interna relationer mellan medarbetare kan ha stor positiv inverkan på den externa marknaden och är något som företag måste ta hänsyn till. Om ett företag inte kan sälja in sitt varumärke till sina medarbetare kommer de inte kunna förmedla företagets varumärkesidentitet till konsumenten (Godson, 2009, s. 272). Internmarknadsföringens viktigaste byggstenar är struktur och kultur inom organisationen, utan dem kan inga goda interna relationer skapas vilket är något som företag måste ta i beaktning. Företag bygger upp sin interna kultur inom företaget och vill att kulturen ska reflektera företagets identitet på bästa sätt genom hela organisationen (Godson, 2009, s. 268-269). Marknadsföring är viktig för att företag ska synas och nå ut till konsumenten, men även internmarknadsföring anses vara viktig för att företagets medarbetare ska kunna förmedla företagets värderingar till konsumenten. Medarbetare utgör en strategisk resurs hos företag och är en viktig del i företagets marknadsföring (Grönroos, 2008, s. 366) då de är ansiktet utåt mot kunden och långsiktiga kundrelationer ses som värdefulla tillgångar (Grönroos, 2002, s. 168). Det är viktigt för företag att ha en bra kärnprodukt men samtidigt komplettera denna produkt med tjänster och service, så som medarbetares servicefunktion i butiken (Grönroos, 2008, s. 19).

I och med internets utveckling blir butikspersonalens roll allt mer avgörande när det gäller uppbyggnad och bibehållandet av kundrelationer då butikspersonalen ses som en relation mellan konsument och varumärke (Biel, 1997, s. 202). Kompetens, kundmedvetenhet och servicefokus hos butikspersonal är avgörande för konsumentens relation och uppfattning av företaget samt varumärket (Grönroos, 2008, s. 367-368). Det blir av stor vikt för företag att förmedla sin identitet till sina medarbetare för att de sedan ska kunna förmedla identiteten till företagets konsumenter och intressenter, detta är något som kallas employer branding. Employer branding bygger på att företag på ett tydligt sätt ska förmedla sina värderingar, policys samt affärsidé till medarbetare, men också till konsumenten (Neeti Leekha Chhabra, 2014). Det viktigaste med employer branding är att det ska fungera som en tvåvägskommunikation mellan företaget och dess medarbetare (Waghmare et al. 2013, s. 18). Genom ökad kunskap och förståelse för varumärket formas medarbetaren och dess attityd samt beteenden. Employer branding har vuxit fram till att bli ett strategiskt verktyg som leder till ökad motivation, trygghet, effektivitet, stark företagskultur samt bidrar till att medarbetare vill arbeta kvar på företaget länge (Neeti Leekha Chhabra, 2014). Tillsammans bildar företagens identitet och medarbetare en företagskultur som genomsyrar det dagliga arbetet (Gummesson, 1984, s.114). Delade värderingar är viktigt och människor som jobbar inom en stark företagskultur blir mer motiverade på arbetet och gör ett bättre jobb. I företag som arbetar med personlig försäljning blir företagskulturen extra viktigt då medarbetaren då kan förmedla varumärkets affärsidé, värderingar och mål till konsumenten. Varumärket uppfattas då som en helhet vilket skapar trygghet hos konsumenten och gör det lättare för dem att identifiera sig med varumärket då deras vision och värderingar förmedlas tydligt (Gummesson, 1984, s.119).

Det kan vara svårt att skilja på vad som skiljer varumärkesidentitet från varumärkesimage. Varumärkesidentitet är det som företag vill förmedla till konsumenten, de vill skapa funktionella, emotionella och sociala värden (Endter, 2015). Varumärkesidentitet är de värderingar som varumärket står för och som företaget vill ska genomsyra hela organisationen och förmedlas från ledning till konsument. Varumärkesimage å andra sidan är den bild som konsumenten får av varumärket. Den visar på hur väl företaget lyckas förmedla sin identitet så att den når konsumenten och uppfattas på rätt sätt (Grönroos, 2001, s. 286-287).

Handelns utvecklingsråd har år 2012 genomfört en studie för att kunna presentera vilka incitament som finns för detaljhandelsutveckling. Studiens resultat visar på att personalledning är en av de viktigaste komponenterna för att utveckla detaljhandeln samt öka kundtillfredsställelsen (Tengblad et al. 2012). Att medarbetare trivs på arbetsplatsen och att de känner stort engagemang för butikens framgång ses som viktiga framgångsfaktorer (Kotler, Keller, 2009, s. 290). Handelns utvecklingsråd visar även på att en bra social relation mellan medarbetare och chefer samt kundorienterade medarbetare snarare än produktkunniga och erfarna medarbetare var den bästa kombinationen för att uppnå medarbetarengagemang och goda ekonomiska resultat (Tengblad et al, 2012, s. 4-5).

Företag är idag medvetna om den ökande konkurrensen och att ett starkt varumärke är viktigt och det som i slutändan skiljer företag åt är medarbetare på individnivå. Deras kompetens blir en allt större tillgång men hur företag utbildar dessa till duktiga varumärkesambassadörer är inte lika välkänt. Detaljhandels utveckling, den ökade konkurrensen samt medarbetarens påverkan på det ekonomiska resultatet leder fram till den problematik som idag finns inom detaljhandeln. Det blir relevant för företag att förstå vikten av medarbetarens ökade påverkan på butikens försäljning, relation till konsumenten samt det ekonomiska resultatet. De måste använda strategier där medarbetaren blir en betydande del och lär sig förmedla varumärkets identitet till konsumenten samt vara en brygga mellan företagets ledning och slutkonsument. Detta är något som alla företag angriper på olika sätt och denna studie syftar till att förstå vilka strategier företag använder sig av för att bli mer konkurrenskraftiga på marknaden.

#### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka hur ett företags varumärkesidentitet förmedlas genom organisationen ur ett företagsperspektiv, från ledning till medarbetare.

#### **1.5 Forskningsfråga**

Överensstämmer företagets varumärkesidentitet med medarbetarens uppfattning och hur lyckas de förmedla varumärkets identitet internt?

## 1.6 Avgränsningar

Undersökningen avgränsas till att undersöka företag som besitter starka varumärken och som arbetar med internmarknadsföring. Ytterligare en avgränsning görs till modebranschen i Sverige då det finns en ökad efterfrågan av svensk design och svenska varumärken inom modebranschen (Jungstedt, 2015) vilket gör avgränsningen till Sverige relevant. Avgränsningen till modebranschen görs då det där finns många starka varumärken som använder sig av personlig försäljning för att förmedla varumärkets identitet till konsumenten till exempel genom ökat engagemang, motivation samt kunskap. Avgränsningen begränsar studien till Stockholmsområdet på grund av dess geografiska placering samt att Stockholm anses vara tongivande inom modebranschen, både gällande den svenska marknaden men även globalt sett (Jungstedt, 2015). Studien avser att undersöka hur internmarknadsföringen ser ut inom dessa företag då vikten av medarbetare som strategi är stor på denna konkurrensutsatta marknad (Svensk Handel, 2015).

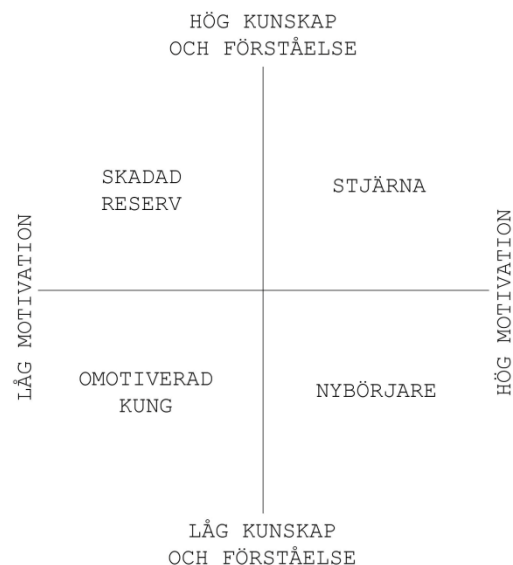
## 2. Teori

---

I detta kapitel presenteras de teorier som sedan kommer ligga till grund för studiens analys och diskussion. Teorierna som har använts är hämtade från fyra vetenskapliga artiklar skrivna av Mangold och Jeanquart Miles, de Chernatony, Hsieh et al. samt Brown. Dessa kompletteras även med två modeller av Kotler och Kapferer som används inom marknadsföring och som kan bidra med olika vinklar kring medarbetarens betydelse som konkurrensfördel. De teorier och modeller som ligger till grund för studien ger en djup förståelse i ämnet och för den forskning som tidigare genomförts.

### 2.1 The Employee Brand: Is Yours an All-Star?

Artikeln av Mangold och Jeanquart Miles från 2007 behandlar medarbetarens förståelse och kunskap kring företagets önskade varumärkesimage, samt vikten av att de upplyses kring varumärkesidentitet för att kunna förmedla detta till konsumenter och andra intressenter. Genom att öka kunskap och förståelse hos medarbetare underlättar detta deras beslutstagande. Ökad kunskap nås genom flertalet olika informationskällor genom hela organisationen, exempelvis sprids information med fördel med hjälp av en stark företagskultur samt utvecklade dokument som beskriver företagets önskade varumärkesidentitet samt värderingar. Kunskap och medvetenhet kring varumärket gör att medarbetare kan förmedla varumärkets identitet till konsumenten, detta gäller alla led i organisationen som ska vara väl insatta i företagets olika delar. Med hög kunskap och varumärkesmedvetenhet hos alla medarbetare bidrar det högre lönsamhet för företaget. Enligt Mangold och Jeanquart Miles finns det fyra olika medarbetartyper beroende på kunskapsnivå och förståelse samt hög och låg motivation. Medarbetare kan placeras ut i modellen nedan för att utvärdera dem samt allokera resurser, målet med modellen är att alla medarbetare slutligen ska bli "Stjärnor".



Figur 1: The Employee Brand, Mangold och Jeanquart Miles, 2007, s. 428. Begreppen översatta till svenska. Den fyrfältiga modellen visar hur de olika medarbetartyperna förhåller sig till varandra och vilka egenskaper de besitter.

**Nybörjare:** Nybörjaren har svårt att förmedla varumärkets identitet till konsumenten på grund av låg kunskapsnivå samt förståelse för varumärket, dock är motivationen hög. Personen har heller ingen förståelse för organisationens uppbyggnad samt dess värderingar, detta grundar sig till stor del på ledning och chefer i företaget som misslyckats med kommunikationen. Ofta drabbar detta stora organisationer med många medarbetare där det kan vara svårt att nå ut med information kring företagets varumärke och värderingar till alla anställda.

**Skadad Reserv:** Den skadade reserven har, till skillnad från nybörjaren, hög kunskap kring varumärkets identitet, värderingar samt organisation. Dock är deras motivation och emotionella band till företaget lågt då dessa kränkts av exempelvis brutna löften från organisationens sida. Bristen på tillit och ökat missnöje påverkar medarbetarens arbete och dessa känslor reflekteras lätt vidare till konsumenten som då får en negativ uppfattning om företaget.

**Omotiverad Kung:** Den omotiverade kungen har låg kunskap och förståelse samt låg motivation. De är omedvetna om hur de ska förmedla varumärkets identitet till konsumenten, vilket grundar sig i en oregelbunden kontakt med ledning och chefer samt bristfällig information

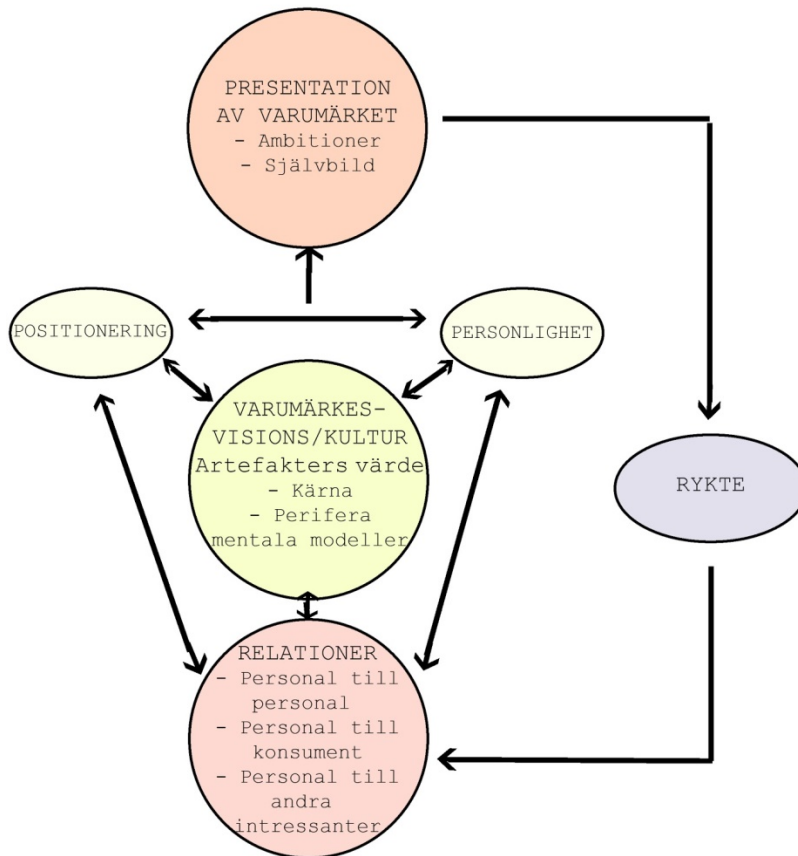
från dessa. De presterar dåligt vilket återspeglas i kontakt med konsumenten vilket i sin tur skapar dåligt rykte för företaget men även bidrar till dåligt resultat för organisationen.

**Stjärna:** Företag med många stjärnor bland sina medarbetare har lyckats bygga ett starkt medarbetarvarumärke och skapat starka varumärkesambassadörer. Stjärnan har höga kunskapsnivåer och förståelse för varumärket och dess identitet samt känner tillit till ledning och chefer och har bra, regelbunden kommunikation med dessa. Grundat på god kunskap om organisationen kan stjärnan lätt fatta beslut som ligger i linje med företagets värderingar vilket skapar hög tillfredsställelse i arbetet samt ger goda resultat för organisationen. Stjärnan lyckas förmedla varumärkesidentiteten till konsumenten vilket skapar gott rykte via ”word-of-mouth”.

## 2.2 Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation

de Chernatony belyser i sin artikel från 1999, vikten av medarbetare då den nya teknologin blir allt mer automatiserad och medarbetare då spelar en större roll i uppbyggnaden av starka varumärken. Medarbetaren spelar en viktig roll och deras antaganden, attityder, uppfattning och värderingar har stark påverkan på konsumentens uppfattning av varumärket. En stark organisation med en tydlig varumärkesidentitet är viktigt för att medarbetaren ska få en tydlig bild av varumärket samt skapa en möjlighet för medarbetaren att kommunicera detta i sitt arbete. de Chernatony utforskar de interna konflikterna i en organisation för att klargöra vikten av varumärkesbyggande genom företagskultur och undersöker även om medarbetarens uppfattning stämmer överens med varumärkesidentiteten. Att företag har en stark kultur påverkar det finansiella resultatet positivt, delade värderingar skapar engagemang och lojalitet som gynnar organisationen. Alla dessa faktorer fungerar för att minska gapet mellan företagets varumärkesidentitet och varumärkesimage. de Chernatony har även tagit fram en modell som visar hur företag kan arbeta för att minska gapet mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage (de Chernatony, 1999).

## VARUMÄRKESIDENTITET



Figur 2: Varumärkesidentitet, de Chernatony, 1999, s. 166. Begreppen översatta till svenska. Modellen beskriver varumärkesidentitet enligt de Chernatony's teori om att minska gapet mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage. Modellen visar på teorins olika delar och hur de förhåller sig till varandra.

**Varumärkesvision/kultur:** Ett varumärke behöver en klar vision och en väldefinierad riktning för hur de ska kunna förändra världen. Företag behöver definiera en varumärkeskultur med värderingar som är viktiga för företaget. Kultur kan hjälpa företag att nå sin vision genom delade värderingar som också bidrar till större sammanhållning hos medarbetarna.

**Positionering:** Företag behöver jämföra företagets avsedda positionering med dess vision och värderingar. Det är dock viktigare för företag att fokusera på varumärkesidentitet än varumärkespositionering när de bygger ett varumärke, det är även relevant att alla medarbetare har samma bild av varumärkets identitet. Det blir viktigt att se till medarbetarens egen bild av



varumärkets identitet och jämföra den med hur företaget vill positionera sig, detta görs för att se hur deras olika uppfattningar av företaget ser ut.

**Personlighet:** Företagets värderingar reflekterar företagets personlighet. När ett företag har skapat en stark personlighet blir det lätt för intressenter och konsumenter att känna igen varumärket.

**Relationer:** För att skapa en förståelse för varandra är det viktigt för företag att ha en god relation till sina konsumenter. Chefer behöver aktivt arbeta med sina medarbetare för att de ska få en förståelse för hur relationen mellan medarbetare, konsumenter samt intressenter ska se ut. Medarbetaren ska vara delaktig i att utvärdera hur relationer kan stärka varumärket, varumärkespersonligheten samt varumärkets positionering på marknaden.

**Presentation av varumärket:** Det är viktigt för företag att upprätthålla en dialog med sina medarbetare för att kunna presentera en enad identitet gentemot intressenter och konsumenter. Ofta har mottagarna olika bilder av företaget och målet är att de ska få samma bild, vilket kan påverkas genom att styra hur det presenteras. Varumärket finns till för att skapa en symbolisk mening och när konsumenten bär/använder produkter från ett specifikt varumärke gör de det för att visa upp vilka de är genom varumärket. Den symboliska meningen kommer inte endast från reklam utan även från interagerande med andra konsumenter samt medarbetare i företaget.

## 2.3 Promotion Mix

Promotion mix, är en modell som tagits fram av Philip Kotler. Modellen består av fem delar som alla syftar till att påverka konsumenten. Varje del har en egen unik karaktäristik och olika kostnader för genomförandet. För ett företag är det viktigt att välja en av delarna att fokusera på (Kotler, 1994, s. 615-616).

**Reklam:** Det finns många olika former av reklam och det är svårt att samla dem alla under ett och samma tak. Följande kvalitéer gäller för i stort sätt alla reklamformer:

- Offentlig presentation: Reklam fungerar som ett offentligt medel för att förmedla information till många mottagare med samma budskap.

- Genomslagskraft: Reklam gör det möjligt för säljaren att upprepa sitt budskap vid olika tillfällen och ger köparen möjlighet att ta emot samt jämföra olika budskap mellan olika konkurrenter. Mängden reklam från en och samma säljare ger en indikation på företagets storlek, makt och framgång.
- Uttrycksfullhet: Reklam gör det möjligt för företag att dramatisera företaget och dess produkter genom tryck, ljud och färg.
- Opersonlighet: Reklam kan inte jämföras med personlig försäljning eftersom reklam är en monolog jämfört med det personliga mötet med en säljare som är en dialog.

**Säljfrämjande åtgärder:** Företag använder sig av säljfrämjande åtgärder för att få starkare och snabbare respons av konsumenten. De kan även användas för att dramatisera produkterbudande och förbättra dålig försäljning. Det finns tre olika kvalitéer för säljfrämjande åtgärder:

- Kommunikation: Säljaren skapar uppmärksamhet som genererar information om produkten vilket i sin tur lockar till sig konsumenten.
- Interaktivitet: Säljaren införlivar ett tillmötesgående sätt, ger incitament samt ett bidrag som skapar värde för kunden.
- Inbjudan: Säljaren inbjuder till att genomföra en transaktion.

**Direktmarknadsföring:** Direktmarknadsföring har tre unika kvalitéer:

- Icke offentlig: Meddelandet är adresserat till en specifik mottagare och nås inte av andra.
- Anpassat: Meddelandet kan anpassas för att tilltala den utvalda mottagaren.
- Uppdaterat: Meddelandet kan snabbt skapas för att sedan levereras direkt till mottagaren.

**PR och publicitet:** Det finns tre kvalitéer för PR och publicitet:

- Hög trovärdighet: Nyhetsartiklar anses mer autentiska och trovärdiga än reklamannonser.
- Ouppmärksamhet: Nyheter når lättare fram till mottagaren än reklam som är till för att sälja produkter.
- Dramatisering: Precis som en av kvalitéerna i "Reklam", har PR potential att dramatisera företag och dess produkter.

**Personlig försäljning:** Detta är det mest kostnadseffektiva sättet att nå ut med information till konsumenten. Personlig försäljning har tre unika kvalitéer:

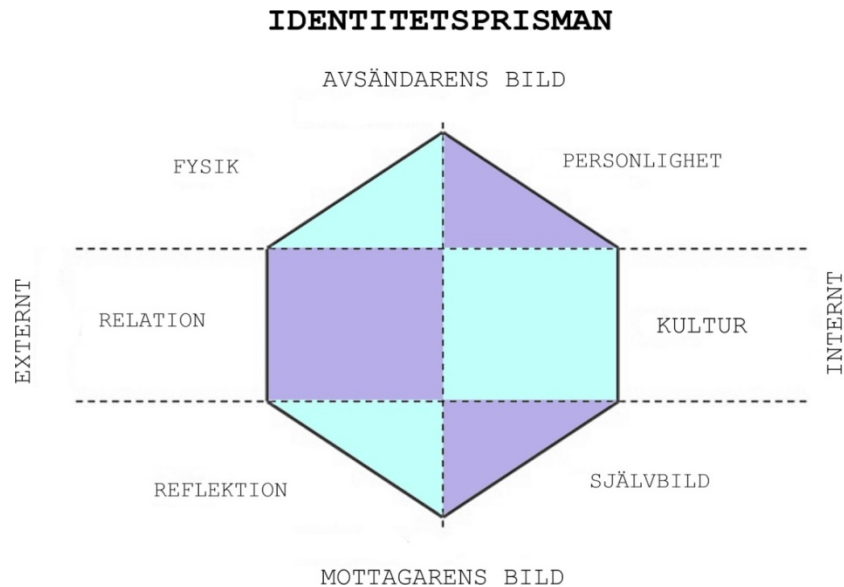
- Personlig konfrontation: Det skapas en interaktiv relation mellan två parter eller flera, köpare och säljare. Varje part kan observera den andra parten och anpassa sig efter denna.
- Utveckling: Relationen mellan köpare och säljare fördjupas och utvecklas över tid vilket leder till långvariga relationer.
- Respons: Personlig försäljning, genom samtal, skapar en skyldighet till respons hos konsumenten.

## 2.4 Impact of Satisfaction with Mandated CRM Use on Employee Service Quality

Organisationer har fått förståelse för vikten av god service via medarbetare som kan påverka kundnöjdheten positivt. Detta ger företag en stark konkurrensfördel och hjälper dem att behålla befintliga kunder samt locka till sig nya. Fler företag börjar förstå vikten av goda relationer till konsumenten och skapar dessa genom att använda sig av Customer Relationship Management (CRM). Ledningen måste implementera CRM hos medarbetare och skapa en förståelse för processen samt skapa motivation och engagemang som medarbetare kan överföra till konsumenten. CRM måste utformas så att den passar varje grupp i organisationen och bidra till att hela kedjan fungerar, från ledning till medarbetare. Resultaten av studien visar på att CRM är viktigt för att stötta medarbetare i deras arbete men Hsieh et al. (2012) beskriver även att företag behöver ett bredare perspektiv. Det är lätt att medarbetare blir naiva och bara använder sig av CRM, de behöver också ta hänsyn till sin kunskap om service, engagemang, tillfredsställelse samt serviceutbildning för att skapa god servicekvalitet (Hsieh et al. 2012).

## 2.5 Identitetsprisman

Kapferer utvecklade år 1997 en modell som heter Identitetsprisman som består av sex olika delar i form av en prisma. För att ett företag ska engagera och inspirera sina konsumenter måste de skapa en kommunikation och relation till dem. Människor använder sig av varumärken för att bygga sin egen identitet, för att ett varumärke ska uppnå god service och kundnöjdhet så är kommunikationsmodeller mycket relevanta. Identitetsprisman är en sådan kommunikationsmodell som är användbar för att bygga starka långvariga relationer med återkommande konsumenter (Kapferer, 1997, s. 158).



*Figur 3: Identitetsprisman, Kapferer, 1997, s. 158. Begreppen översatta till svenska. Modellen tydliggör Kapferers teori kring ett varumärkes identitet och hur dess olika delar reflekteras till konsumenten.*

**Fysik:** Alla varumärken har fysiska särdrag och kvalitéer vilket bildar grunden i varumärket, som allt annat bygger på. Ett exempel på ett varumärkes fysiska attribut kan vara deras “flaggskeppsprodukt”, till exempel Coca-Colas utmärkande flaskor.

**Personlighet:** Genom att skapa en kommunikation med konsumenten kan varumärket förmedla en personlighet och konsumenten kan få en uppfattning om vem varumärket skulle vara om det hade varit en fysisk person. Varumärkets personlighet har varit viktig att marknadsföra sedan 1970-talet. För att lättare förmedla ett varumärkes personlighet kan företag använda sig av en “talesperson” för varumärket. När ett varumärke har en stark personlighet kan konsumenten lättare identifiera sig med det.

**Kultur:** Ett företags kultur är den viktigaste delen i ett varumärkes identitet. Det är av största vikt för starka varumärken att förmedla sin kultur till konsumenten då kulturen är en viktig del i konsumentens helhetsuppfattning av varumärket. Kulturen skapar en djupare mening inom varumärket och konsumenten kan se att de är mer än bara sina produkter.

**Relation:** Varumärken bygger ofta på relationer. De vill förmedla goda relationer till sina konsumenter för att tilltala dem och dra dem till sig. Service är per definition en relation mellan människor och detta påverkar hur varumärket agerar, levererar och relaterar till sina konsumenter.

**Reflektion:** Ett varumärke är en reflektion av konsumenten och en konsument önskar uppfattas som en reflektion av varumärket när personen bär/använder det. Konsumenter använder sig av starka varumärken för att bygga upp sin egen identitet.

**Självbild:** Ett varumärke talar till konsumentens självbild och de skapar en relation till varumärket och ett varumärke kan fungera för att stärka en konsumentens självbild.

## 2.6 Design Thinking

Tim Brown har i sin artikel från 2008, tagit fram modellen Design Thinking som handlar om att tjänster och produkter måste utvecklas med kunden i fokus. Design Thinking är en disciplin som används för att förstå konsumentens behov för att sedan kunna skapa affärsstrategier utifrån detta och på så sätt skapa tjänster som genererar ökat kundvärde. Som designer eller varumärkesstrateg måste man vara insatt i konsumentens behov och genom observationer upptäcka vad de behöver i sin vardag. Det är viktigt för ledning och chefer i ett företag att använda sig av Design Thinking för att differentiera sig samt skapa konkurrensfördelar, detta genom att skapa en god kommunikation mellan medarbetare på företaget. Design har, i och med denna teori, utvecklats från att endast handla om estetik till att fokusera mer på att kunna leverera ett ökat värde till konsumenten genom varumärkesuppfattning, service och ett strategiskt tänk kring kommunikation av varumärket. Framtagning och design av varumärkesstrategier är en tillgång för företag, och grunden i detta tankesätt är att utvecklingen av nya strategier är en iterativ process (Brown, 2008). Enligt Brown ska den iterativa processen genomgå dessa tre faser vid utvecklingen av nya tjänster och strategier:

**Inspiration:** Vad är företagets problem och vad finns det för möjligheter? Vad har förändrats och vad kommer att förändras? Ta genom observation reda på vad konsumenten gör, tänker, behöver

och vill ha. Vad har företaget för begränsningar? Det är viktigt att involvera många olika discipliner och delar av företaget redan i inspirationsfasen.

**Idégenerering:** Brainstorma för att komma fram med många olika förslag och ha konsumenten i fokus. Prototyptester genomförs för att sedan kunna gå tillbaka och göra förändringar av prototypen eller konceptet.

**Implementering:** Utför visionen och hjälp marknadsföraren att utforma en marknadsstrategi. Gör strategin till en del av företaget och påbörja sedan nästa projekt.

## 2.7 Tillämpning av teorier

Teorin *The Employee Brand: Is Yours an All-Star?* anses vara den mest relevanta teorin för studien då den betonar vikten av medarbetaren i varumärkesarbetet. Modellen som är en betydande del av teorin kommer vara till stor användning i analysen då medarbetare lätt kan klassificeras och utvärderas. Teorin kommer att användas i sin helhet då alla delar anses vara relevant för studien.

Teorin *Varumärkesidentitet* är relevant för studien då den behandlar hur företag ska arbeta för att minska gapet mellan ett varumärkes identitet och image. Eftersom att syftet med studien är att undersöka hur väl ett varumärkes identitet stämmer överens med medarbetarens uppfattning samt hur detta återspeglas genom hela organisationen, kommer denna modell vara till stor nytta för att förstå arbetet kring varumärkesbyggande i analysen.

I denna studie kommer endast två delar av modellen *Promotion Mix* att användas, säljfrämjande åtgärder samt personlig försäljning. Det är även relevant för studien att se vilken av dessa delar som företaget fokuserar på. Säljfrämjande åtgärder kommer att användas då företag med hjälp av dem kan se hur de kommunicerar, interagerar samt inbjuder kunder till försäljning. Personlig försäljning fokuserar på det möte och informationsutbyte som sker mellan medarbetare och konsument samt den relation som skapas mellan konsument och varumärke (Kotler, 1994). Dessa två delar anses vara relevanta för studien då de visar på medarbetarens roll i butik och att företag

måste vara medvetna om hur dessa kan påverka konsumentens uppfattning om varumärkets identitet.

Teorin *Impact of Satisfaction with Mandated CRM Use on Employee Service Quality* diskuterar vikten av CRM men framförallt betydelsen av att organisationen, med hjälp av CRM, ska fungera på samma sätt utifrån samma varumärkesidentitet (Hsieh et al. 2012), vilket är ett viktigt fokus i undersökningen. En genomgående strategi genom hela organisationen är avgörande för att få lojala, återkommande kunder då medarbetarens motivation och engagemang smittar av sig, vilket är det studien ämnar undersöka och analysa.

De delar som anses vara mest relevanta för studien i *Identitetsprisman* är; personlighet, kultur, relation och reflektion. Detta för att de alla syftar till överföringen av varumärkets identitet till konsumenten och hur dessa återspeglar varumärkets image (Kapferer, 1994). Detta är relevant för studien då den syftar till att undersöka hur väl varumärkets identitet återspeglas genom hela organisationen till konsumenten.

Teorin *Design Thinking* är relevant för studien då den visar på att varumärkesstrategier med fördel utformas med kunden i fokus. Medarbetaren ses som en avgörande del i kommunikationen av varumärket till konsumenten och de ska vara en naturlig del av varumärkesstrategin (Brown, 2008). Detta är något som studien kommer att undersöka då analys och diskussion kan få stöd i modellen *Design Thinking*.

## 2.8 Kritik av teori

Kritik som kan riktas mot teorin *The Employee Brand: Is Yours an All-Star?* är att den inte är en väletablerad teori eller modell. Dock anses den vara av högsta relevans för denna studie då den behandlar samma ämne. Kritik kan även riktas mot modellen i teorin som endast innehåller fyra olika medarbetartyper, det kan finnas en risk att medarbetare inte passar in i någon av kategorierna alternativt passar in i flera av dem. Trots detta anses modellen fylla en viktig funktion då den förtydligar vikten av medarbetarens kunskap och inställning till varumärket och hur detta påverkar företaget i sin helhet.

Modellen *Varumärkesidentitet* av de Chernatony kan vid första anblick uppfattas som komplex och svårt att förstå. Detta kan anses vara negativt då det kan göra det svårt för läsaren att tolka modellen samt förstå den analys som kommer göras utifrån den. Dock anses alla delar vara relevanta för studien och modellens alla olika delar förklaras tydligt för att göra den mer lättförståelig. Att den är komplex kan även ses som något positivt då det kan skapa en djupare analys och diskussion i förhållandet till empirin.

Modellen *Promotion Mix* är framtagen 1994 och kan därav anses vara föråldrad, dessutom har endast två av fem delar ur modellen valts ut för analys och diskussion vilket kan anses vara en liten del av modellen. Fokuset i *Promotion Mix* ligger på hur företag kan påverka kunden samtidigt som denna studie snarare syftar till att undersöka hur konsumenter uppfattar ett företag och dess varumärke. Trots detta har *Promotion Mix* valts ut som en relevant teori för studien då informationen fortfarande anses vara aktuell, trots att modellen är från 1994. Dessutom ses relationen och interaktionen mellan varumärket, genom medarbetaren, och konsumenten som viktig i modellen och empirin som samlas in kan analyseras utifrån de valda delarna.

Teorin *Impact of Satisfaction with Mandated CRM Use on Employee Service Quality* ger ingen djupare förståelse i ämnet utan berör det bara ytligt. Dock är kopplingen mellan användningen av CRM och medarbetarens effekt på köpprocessen samt hur de kan påverka konsumenten påtaglig, något som anses vara högst relevant för studien samt analysen.

*Identitetsprisman* innefattar flertalet steg och kan uppfattas som komplex och svår att förstå. Det är många steg som ska kopplas samman vilket kräver en förståelse i ämnet för att en fullgod analys ska kunna göras. Samtidigt ger modellen en tydlig bild av varumärkets identitet (avsändarens bild) och varumärkets image (mottagarens bild), därav är modellen relevant.

*Design Thinking* är en modell utvecklad med design i fokus vilket kan göra den svårt att förstå och applicera för de som inte studerat eller arbetar med design. Artikelns utformning beskriver en process som är mer anpassad för produktdesign, men det finns även ett visst fokus kring framtagning av strategier för kommunikation av ett företags varumärke, vilket är relevant för studien.



## 3. Metod

---

I detta kapitel förs en metodologisk diskussion kring valet av metod för att besvara studiens syfte och forskningsfråga samt en noggrann beskrivning av genomförandet av studien och på vilket sätt data samlats in. Population och urval, databearbetning samt reliabilitet och validitet diskuteras och kapitlet avslutas med kritik av den genomförda metoden.

### 3.1 Val av metod

Till studien har en kvalitativ ansats valts för att ge en djupare förståelse för internmarknadsföring samt för att svara på forskningsfrågan. Studien liknar en fallstudie då det endast är en organisation som ska undersökas (Bryman, Bell, 2005, s. 589). Studien uppfyller vissa av de krav som ställs på en fallstudie, exempelvis syftar studien till att svara på frågan "hur", vilket formuleras i undersökningens forskningsfråga. Fallstudier syftar även till att undersöka en situation som inte kan kontrolleras, den undersöker också till att undersöka aktuella skeenden där sammanhanget är ett konkret socialt sammanhang (Yin, 2006, s. 17). Studien antar det inte finns en objekt sanning, utan att omvärlden är en social konstruktion som ska undersökas, detta sätt att se på verkligheten är studiens ontologiska ställningstagande. Det epistemologiska ställningstagandet tas i samband med att en kvalitativ metod valts, detta innebär att forskaren utgör en betydande roll vid insamlingen, tolkningen samt analysen av empiri (Bryman, Bell, 2005, s. 491-492). En abduktiv forskningsansats har valts då studien utgår från valda teorier, som sedan reviderats efter studiens gång (Alvesson, Sköldberg, 2008, s. 55). Teorierna behandlar ämnet och ligger till grund för att besvara forskningsfrågan, analysera empirin samt dra slutsatser. Ett antal intervjuer kommer att genomföras med medarbetare i olika delar av organisationen av en organisation inom modebranschen, exempelvis olika avdelningar på huvudkontoret samt butiker. Sekundärdata i form av styrdokument som presenterar värderingar och företagskultur kommer även att användas för att kunna analysera resultatet. Detta för att få en förståelse huruvida uppfattningarna skiljer sig åt eller inte, gällande varumärkesidentitet, beroende på var i organisationen medarbetaren arbetar.

## 3.2 Population

Den valda populationen för studien är alla företag i Sverige som besitter starka varumärken samt arbetar med internmarknadsföring. Populationen har valts då denna studie fokuserar på att undersöka svenska modeföretag då de ofta byggt upp starka, globala varumärken och i stor utsträckning använder sig av internmarknadsföring (Jungstedt, 2015).

## 3.3 Urval

### 3.3.1 Val av företag

Urvalet för studien har begränsats till modeföretaget H&M och deras huvudkontor samt butiker i Stockholmsområdet. H&M har valts då det är ett av världens största modeföretag och dessutom svenskt. Det är intressant att undersöka H&M då det är en stor, global organisation med ett starkt varumärke (H&M, Vårt Företag – Fashion, fun & action, 2015). Att valet har begränsats till H&M beror på flera faktorer, som tidigare nämnts är de ett tongivande företag inom modebranschen både i Sverige och globalt. H&M:s företagskoncept är att sammanföra design, kvalitet och hållbarhet i sina kollektioner till ett lågt pris (H&M, Our Business Concept, 2015). H&M är ett globalt företag som har 3511 butiker i 55 länder världen över, de har 132 000 anställda och omsatte år 2014 176 620 miljoner kronor (H&M, Årsredovisning för 2014, 2015). H&M är mån om alla sina medarbetare och arbetar hårt för att bygga upp en stark företagskultur som även benämns som "H&M-andan" då de är övertygade om att en stark företagskultur ger positiva effekter. De bygger sin "H&M-anda" kring starka och tydliga värderingar som bygger en stadig grund för hur företaget och dess medarbetare ska fungera (H&M, Våra Värderingar, 2015). Dessa kvaliteter har legat till grund för valet av H&M som företag då företaget anses vara intressant att undersöka. De utger sig för att arbeta aktivt med att bygga en stark företagskultur, dock är det intressant att se hur detta fungerar i praktiken och hur de arbetar med detta genom hela organisationen.

### 3.3.2 Urval intervjuer

För att få tillgång till relevant information från H&M kommer informationen att inhämtas från valda delar ur organisationen, så som inköpsavdelningen på huvudkontoret i Stockholm samt butiker i Stockholmsområdet. Valet av intervjuobjekt från huvudkontoret har skett genom ett bekvämlighetsurval, det vill säga ett icke slumpmässigt urval. Urvalet anses inte vara av lika stor

vikt då studien vill skapa en djupare förståelse istället för en bred med hjälp av en kvalitativ ansats (Bryman, Bell, 2005, s. 377). Intervjuobjekten från huvudkontoret har valts ut med hjälp av personliga kontakter. Personerna som ska intervjuas är Medarbetare 1 som arbetar som divisionschef på inköpsavdelningen och därmed har en bred bild av företaget och är väl insatt i olika delar av organisationen samt Medarbetare 2 som arbetar som designassistent på huvudkontoret och därav har inblick i andra delar av H&M.

Urval till de semistrukturerade intervjuerna av butikspersonal har även dessa skett genom ett bekvämlighetsurval. Då studien avgränsats till att undersöka modeföretag och H&M i Stockholm har H&M butiker på olika platser i Stockholm valts ut för de intervjuerna. Butikerna som valts är placerade i Förort A, Förort B, Förort C, Förort D, City E samt City F. Där har butikspersonal valts ut på plats för att svara på intervjufrågorna, detta då personalen har olika mycket att göra vilket gör det svårt att i förtid boka tid för intervjuerna.

### **3.4 Datainsamling**

Studien ämnar genomföra två djupintervjuer av semistrukturerad karaktär med två personer som arbetar på H&M:s huvudkontor i Stockholm. Medarbetare 1, arbetar på inköpsavdelningen och det är relevant att intervjuas då personen är väl insatt i företaget som helhet, dess varumärke samt affärsidé. Medarbetare 2, arbetar som designassistent på huvudkontoret och har inblick i utformningen av nya kollektioner och måste ha H&M:s värderingar i åtanke i sitt dagliga arbete. Studien ämnar även genomföra ett antal semistrukturerade intervjuer med butikspersonal för att få en förståelse för deras syn på varumärket och om den stämmer överens med varumärkets identitet samt hur de arbetar med att förmedla detta till konsumenten. Utöver de primärdata som samlas in kommer även sekundärdata att användas i form av ett dokument, ”The H&M Way”, innehållande de riktlinjer och värderingar som H&M arbetar utifrån (se 4.1). Detta dokument används för att bidra med bakgrundsinformation då studien syftar till att undersöka en organisation och dess internmarknadsföring, studiens sekundärdata har stor relevans då den styrker H&M:s egna uppfattning om varumärkesidentiteten. Sekundärdata i form av ”The H&M Way” används för att jämföra resultaten av primärdata för att se om det finns några skillnader eller likheter i hur H&M utger sig för att förmedla varumärket genom organisationen och hur detta fungerar i praktiken.

### **3.4.1 Utformning av intervjufrågor**

Frågorna till djupintervjuerna med medarbetare på huvudkontoret kommer i förväg utformas för att säkerställa att empirin som samlas in är relevant för att svara på forskningsfrågan samt för att ingen viktig information ska utelämnas. Intervjufrågorna kommer sedan att sammanställas till en intervjuguide som kommer att skickas till respondenterna i förväg, detta för att respondenterna ska få möjlighet att läsa in sig på frågorna samt förbereda sig inför intervjutillfället. Intervjuguiden minskar risken för att vissa frågor inte kommer kunna besvaras då respondenten kommer ha möjlighet att förbereda sina svar samt läsa på kring ämnet i förväg. Frågorna kommer att formuleras öppna för att göra det möjligt för respondenten att tolka frågorna och svara fritt, vilket även ger möjlighet till följdfrågor och vidare diskussion (Bryman, Bell, 2005, s. 363). De semistrukturerade intervjuerna med butikspersonal kommer bestå av prestrukturerade frågor där respondenten kan svara på frågan med stor frihet (Bryman, Bell, 2005, s. 363), detta för att skapa en ytlig förståelse av butikspersonalens uppfattning av varumärkets identitet och om den överensstämmer med empirin från djupintervjuerna från huvudkontoret samt studiens sekundärdata.

## **3.5 Databearbetning**

Empirin som samlas in kommer att bearbetas i flera olika steg. Det första steget innebär att intervjuerna spelas in vid intervjutillfället. Efter intervjutillfället transkriberas ljudupptagningarna för att sedan kunna tolkas och analyseras (Bryman, Bell, 2005, s. 374). Studiens sekundärdata sammanställs för att skapa en helhetsbild av H&M:s egna värderingar och riktlinjer. Studiens sekundärdata kommer sedan att jämföras med empirin från intervjuerna för att skapa en helhetsbild av fenomenet.

## **3.6 Undersökningsprocess**

### **3.6.1 Djupintervju – Medarbetare 1**

Djupintervjun med Medarbetare 1 genomfördes den 14 april 2015, mellan klockan 12.30 och 12.55 på H&M:s huvudkontor på Mäster Samuelsgatan 46A, Stockholm. Detta för att genomföra intervjun på en plats där Medarbetare 1 känner sig bekväm men även ge en möjlighet att känna av

stämningen och kulturen på H&M:s huvudkontor. Intervjun genomfördes i ett mindre konferensrum som Medarbetare 1 bokade för ändamålet. Intervjun spelades in med två mobiltelefoner för att undvika tekniska missöden. Medarbetare 1 hade i förväg läst igenom frågorna, trots detta ställdes frågorna i turordning och ett fåtal följdfrågor ställdes. Medarbetare 1 hade förberett sig väl inför intervjutillfället och hade även tagit med sig material gällande H&M:s värderingar och affärsidé, bland annat en kopia av "The H&M Way". Direkt efter intervjun transkriberades den för att skapa en tydlig bild av det som sades samt underlätta för analys. När transkriberingen av intervjun sammanställts till empiri skickades detta till Medarbetare 1 för godkännande och för att se om detta överensstämde med det personen ville förmedla vid intervjun.

### **3.6.2 Djupintervju – Medarbetare 2**

Djupintervjun med Medarbetare 2 genomfördes via mejlkontakt då medarbetaren inte hade tid för ett personligt möte. Dock gav personen möjlighet att upprätthålla kontakten vid uppkomst av eventuella följdfrågor. Intervjufrågorna skickades till Medarbetare 2 den 30 april 2015 och svaren återficks den 5 maj 2015, anledningen till att svaren dröjde var på grund av långhelg. Medarbetare 2 fick möjlighet att ta god tid på sig att svara på frågorna för att empirin skulle vara av så god kvalitet som möjligt. Efter sammanställning av empirin fanns inget behov av vidare mejlkontakt med Medarbetare 2.

### **3.6.3 Semistrukturerade intervjuer med butikspersonal**

Alla de semistrukturerade intervjuerna med butikspersonal skedde på samma sätt, de medarbetare som såg minst upptagna ut valdes ut och tillfrågades om de hade tid över för att svara på några frågor. Intervjuerna tog mellan 2 till 4 minuter att genomföra. Första butiken som besöktes var H&M i Förrort A, den 15 april 2015 mellan klockan 12.00 och 12.30. Här genomfördes tre intervjuer, en med Butikspersonal 1 (butikschef), en med Butikspersonal 2 och en med Butikspersonal 3. Den andra butiken var H&M i Förrort B, den 15 april 2015 mellan klockan 14.30 och 14.35. Här genomfördes en halv intervju med Butikspersonal 4 innan intervjun avbröts då medarbetaren kände sig osäker på svaren, en kollega kom sedan med uppgifter om att butikspersonalen inte får svara på intervjufrågor och hänvisade till H&M:s PR-avdelning. Tredje butiken var H&M i Förrort C som besöktes den 15 april 2015, mellan klockan 16.00 och 16.15,

där en intervju med Butikspersonal 5 genomfördes. Den fjärde intervjun genomfördes med Butikspersonal 6 på H&M i Förort D, den 16 april 2015 mellan klockan 14.30 och 14.45. Den femte butiken var H&M i City E som besöktes den 17 april 2015 mellan klockan 15.30 och 15.50, där genomfördes tre intervjuer med Butikspersonal 7, Butikspersonal 8 och Butikspersonal 9. Den sista butiken som besöktes var H&M i City F den 5 maj 2015 mellan klockan 14.55 och 15.15, där genomfördes två intervjuer med Butikspersonal 10 och Butikspersonal 11 (Visual Merchandiser). Utöver dessa sex butiker besöktes ytterligare 4 butiker i city som var placerade nära huvudkontoret, där avslogs intervjuerna då personalen på dessa butiker var väl medvetna om att de inte fick svara på frågor och istället hänvisade till PR-avdelningen. Ytterligare två butiker besöktes i två olika förorter, där hade butikspersonalen, på grund av tidsbrist, ingen möjlighet att svara på frågor.

Efter de genomförda intervjuerna transkriberades dessa för att åskådliggöra mönster i det som sagts samt underlätta för analys samt jämförelser av empiri. Vid transkriberingen hittades mönster i svaren och ytterligare variation uteblev, en mättnad av empiri av semistrukturerad karaktär uppstod efter 11 genomförda intervjuer. Dessa ansågs utgöra ett bra komplement till djupintervjuerna samt studiens sekundärdata. Respondenter samt butiker har i efterhand anonymiserats då känslig information framkom under intervjuerna det fanns även en problematik gällande att medarbetare, på H&M enligt kontrakt, inte får svara på frågor vilket kan skapa svårigheter för de medarbetare som ställde upp på intervju och i och med det bröt mot sitt kontrakt.

### **3.7 Reliabilitet och validitet**

Begreppet reliabilitet innebär i vilken grad studiens resultat är tillförlitligt (Bryman, Bell, 2005, s. 93). Extern reliabilitet står för i vilken utsträckning undersökningen kan replikeras, i det flesta fall är det svårt att uppfylla god reliabilitet vid kvalitativ forskning då det är nästintill omöjligt att få samma resultat vid ett annat tillfälle när det gäller studier av sociala kontexter (LeCompte. Goetz, 1982). Tillvägagångssättet för studien är noga beskrivet, vilket gör det möjligt för en granskare att följa samma tillvägagångssätt samt möjliggör en replikation (Yin, 2006, s. 59). Reliabiliteten i denna studie kan trots detta inte anses som god då den sociala miljö som undersöks inte kommer kvarstå och vara exakt densamma vid ett senare undersökningstillfälle.

Begreppet validitet innebär hur väl studien har mätt det den avsåg att mäta (Bryman, Bell, 2005, s. 95). God intern validitet innebär att den teoretiska referensramen för studien överensstämmer med de data som samlats in (LeCompte, Goetz, 1982), i detta fall med hjälp av intervjuer samt sekundärdata. Extern validitet, eller det som också kallas generaliserbarhet, kan under inga omständigheter vara hög när det gäller fallstudier då dessa endast undersöker ett enda fall och resultatet inte kan generaliseras på andra fall eller organisationer (Bryman, Bell, 2005, s. 73). Då denna studie liknar en fallstudie är endast analytiska generaliseringar möjliga, vilket innebär att det dras paralleller mellan empirin och befintliga teorier (Yin, 2006, s. 58). Validiteten för den genomförda studien kan anses vara relativt god med tanke på att studien har mätt det som avsågs mätas, slutsatserna av empirin innehåller tydliga mönster och anses vara hållbara samt att det finns tydliga paralleller mellan studiens teorier samt empiri. Validiteten stärks då tidigare forskning överensstämmer med studiens resultat och slutsats.

### **3.8 Kritik av metod**

Det finns allmän kritik mot den kvalitativa ansatsen så tillvida att den anses vara allt för subjektiv samt att forskaren själv väljer ut den information som anses vara betydelsefull. Ytterligare ett problem med kvalitativ forskning är problematiken med att replikera undersökningen. Då empiri som samlas in genom en kvalitativ undersökningsprocess ofta är ostrukturerad leder detta till svårigheter då forskaren blir subjektiv och utgör en betydande roll i forskningen (Bryman, Bell, 2013 s. 416-417). Då empirin samlades in med hjälp av ljudinspelning kan detta ha bidragit till varför många respondenter blev osäkra (Bryman, Bell, 2005, s. 375) och tackade nej till att svara på intervjufrågorna. För att minska denna risk gavs respondenterna möjlighet till att vara anonyma, trots detta kvarstod en stor osäkerhet hos respondenterna på grund av ljudupptagningen. Det finns även problem med att generalisera studiens resultat på hela populationen då undersökningen endast utförs på ett enda fall (Bryman, Bell, 2005, s. 318-320). Hade istället en kvantitativ ansats valts där respondenterna valts med ett sannolikhetsurval hade det skapat en bredare förståelse av ämnet som lättare kunnat generaliseras på populationen då resultatet baseras på flera respondenters svar. Dock valdes en kvalitativ ansats till denna studie då en djupare förståelse av det valda fallet önskades vilket endast kunde uppnås genom en kvalitativ metod. Kritik kan även riktas mot studiens urval där respondenterna valts ut med hjälp av ett

bekvämlighetsurval vilket också bidrar till att resultatet inte går att generalisera då det inte går att veta vilken population detta stickprov representerar (Bryman, Bell, 2005, s. 125). Istället skulle ett slumpmässigt urval valts för att ge ett mer generaliserbart resultat, dock kräver detta mycket resurser i form av tid och pengar.



## 4. Empiri

---

I detta kapitel presenteras insamlad primärdata i form av två djupintervjuer och 11 semistrukturerade intervjuer samt sekundärdata, "The H&M Way". För fullständiga transkriberingar av samtliga intervjuer, se Bilagor.

### 4.1 Sekundärdata - "The H&M Way"

H&M är väl medvetna om vikten av internmarknadsföring och arbetar därför efter H&M:s egna värderingar som presenteras i "The H&M Way", ett dokument som tagits fram för att redogöra för H&M:s riktlinjer, värderingar och affärsidé, H&M:s affärsidé är "Mode och kvalitet till bästa pris". För medarbetarna på H&M står kunden alltid i centrum, det är av största vikt att uppfylla kundens behov och om en kund undrar över något ska medarbetaren alltid se till att hjälpa. Oavsett vilken roll eller arbetsuppgift medarbetare har inom företaget är det viktigt att de, varje dag i alla situationer, arbetar utifrån H&M:s värderingar som bygger grunden i företaget. Riktlinjerna fungerar som ett ramverk för hur alla medarbetare ska arbeta och agera på arbetsplatsen, i sitt dagliga arbete samt i kontakten med intressenter så som leverantörer och kunder (H&M, The H&M Way, 2015).

H&M:s grundvärderingar gällande företagskultur är:

- Vi tror på människan
- Vi är ett team
- Rakt på sak med öppet sinne
- Enkelhet
- Entreprenörsanda
- Ständiga förbättringar
- Kostnadsmedvetenhet

Även hållbarhet är en viktig grundpelare för H&M och präglar allt de gör.

H&M anser att medarbetarna är nyckeln till framgång och detta är något som det tas hänsyn till i alla delar av organisationen, genom exempelvis medvetenhet kring mänskliga rättigheter, respekt och jämlikhet gällande alla led från leverantörer och affärspartners till kontors- och

butikspersonal. H&M arbetar även med hållbarhet som en naturlig del i allt de gör, hållbarhetstänket är något som alla medarbetare på företaget tar del av och präglar varje del i organisationen. En annan viktig aspekt är teamwork, alla delar i företaget ska fungera som ett team där medarbetare kan hjälpa och stötta varandra vilket är en viktig del av företagskulturen även kallad "H&M-andan". "H&M-andan" präglas även av bra ledarskap som i högsta grad ska utmärkas av inspiration, ansvar, feedback samt motivation. För att skapa ett framgångsrikt företag krävs inte enbart ett bra ledarskap utan även goda relationer mellan medarbetarna anses vara av största vikt vilket skapar god stämning som smittar av sig på både kunder, samarbetspartners samt kollegor. Ytterligare en viktig värdering som tas upp i "The H&M Way" är rakt på sak med öppet sinne som syftar till att det ska finnas en öppen kommunikation genom hela organisationen, mellan alla medarbetare oavsett position (H&M, The H&M Way, 2015).

## 4.2 Primärdata

### 4.2.1 Djupintervju - Medarbetare 1

För att se hela transkriberingen av intervjun med Medarbetare 1, se Bilaga 3.

#### 1. Vad har du för titel?

Jag jobbar som divisionschef på en av divisionerna på inköp som är ansvarig för dam assessorer. Vi har totalt åtta divisioner som arbetar globalt och köper in till alla länder i hela världen. Mitt ansvar är att säkra lönsamhet och tillväxt i hela världen på kort och lång sikt. I min division arbetar cirka 100 personer uppdelade i sektioner om 20 och i varje sektion finns en sektionschef, produktdesigner, ekonom med flera.

#### 2. Hur länge har du arbetet på H&M?

Jag har jobbat på H&M i drygt 10 år. Jag började som ekonom men har även jobbat i Tyskland på försäljningsavdelningen i ett och ett halvt år. Innan jag började jobba på H&M pluggade jag redovisning och finansiering på Handelshögskolan i Stockholm. En av H&M:s absoluta styrkor är att de är ett tillväxtföretag, det finns hela tiden möjligheter att gå vidare och utvecklas inom H&M.

**3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?**

Jag har ett väldigt brett ansvarsområde, men jag är i huvudsak ansvarig för min divisions sortiment och produkter globalt sett. För mig handlar det om att sätta upp tydliga mål och fokus för att maximera försäljning samt lönsamhet. För mig som chef handlar det mycket om min personal och om att utveckla och coacha dem. Arbetsuppgifterna kan vara väldigt varierande från det strategiska till det operationella och det gäller att kunna prioritera sin tid på bästa sätt.

**4. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Att det är ett tillväxtföretag, det händer saker hela tiden och allt sker i ett högt tempo, H&M är otroligt resultatfokuserade, det handlar om att skapa resultat för sitt eget ansvarsområde, hur stort eller litet det än är.

**5. Hur väl insatt är du H&M:s varumärke?**

Jag är inte jätteinsatt i varumärket och dess strategi, det finns det en hel avdelning som arbetar med det varje dag, jag är mer insatt i H&M:s affärsidé. "Mode och kvalitet till bästa pris" är något som genomsyrar hela arbetet och alla beslut som tas. Jag arbetar mer utifrån affärsidén och våra värderingar än själva varumärket i mitt dagliga arbete, det har man i ryggraden.

**6. Reflekterar du som anställd kring varumärkets identitet och vad den står för?**

Det handlar mer om reflektion kring affärsidén och värderingarna, de är jätteviktiga. H&M som varumärke möts jag av precis som alla andra och jag är självklart stolt över att jobba på H&M.

**7. H&M bygger på en stark "H&M-anda" med starka och tydliga värderingar, känner du till dessa?**

Ja, detta möttes jag av redan i intervjufasen och när man sedan börjar arbeta på H&M är detta något som man går igenom med sin chef eller HR. Det finns även ett material som heter "The H&M Way" som tar upp värderingarna, det sitter även uppe plakat på huvudkontoret som beskriver "H&M-andan". Värderingarna spelar en stor roll, de är en

del av vardagen och folk lever efter dem. Det är det som gör att folk lyckas på H&M, antingen har man dessa värderingar eller inte och det som gör att du trivs här eller inte. Det är dessa värderingar vi letar efter hos folk redan när vi rekryterar.

**8. Hur återspeglas dessa värderingar och “H&M-andan” i ert arbete?**

Jättemycket! Till exempel är det värderingen, “Vi tror på människan”, som gör H&M till ett tillväxtföretag. Det var även det som gav mig möjlighet att få åka och jobba i Tyskland trots att jag inte hade någon erfarenhet av varken försäljning, den tyska marknaden eller ledarskap. På grund av H&M:s starka värderingar och tron på människan så trodde de på mig och att jag skulle göra ett bra jobb, detta är bara ett exempel av hundratals. Att vi jobbar i team är också tydligt inom H&M, det viktiga är att ditt team skapar resultat men ingen kan göra det själv. Alla är beroende av varandra och det är ingen “one-man-show”.

**9. Anser du att “H&M-andan” är viktig för företaget? I så fall varför/varför inte?**

Ja det skulle jag verkligen säga, den är absolut viktig.

**10. Vet du hur varumärkets värderingar förmedlas till butiksnivå?**

Jag kan tänka mig att de också får tillgång till materialet “The H&M Way” och får en introduktion till H&M:s värderingar, de får säkert även mycket introduktion från sina chefer. Ett exempel är när H&M öppnar upp butiker i ett nytt land, då skickar man dit H&M-anställda från etablerade marknader för att arbetssättet och värderingarna ska bli densamma över hela världen. Man försöker även anpassa och ta vara på de styrkor som ett land har, då vi alla är olika, H&M är noga med att stötta upp kompetensmässigt när det gäller nya marknader för att se till att värderingarna återfinns även där. Genom att rotera folk inom organisationen, med olika nationaliteter, sprids “H&M-andan” automatiskt.

**11. Genomgår butikspersonalen någon utbildning för att få en förståelse för varumärket och hur detta ska präglade deras dagliga arbete?**

Det tycker jag att ni ska fråga dem som jobbar i butik. Själv har jag genomgått en introduktion innan jag började arbeta här på huvudkontoret.

**12. Hur arbetar ni, gemensamt i organisationen, med H&M:s varumärke för att skapa en enhetlig bild av företaget?**

Framförallt är det affärsidén som vi värderar och pratar om till exempel när ny personal ska introduceras, den finns alltid med i ryggraden på folk och vägleder oss i hur vi ska agera och fatta beslut. Alla som jobbar på H&M har samma mål, "mode och kvalitet till bästa pris" och då vet alla vad vi ska styra emot.

**13. Hur arbetar H&M för att signalerna som ni sänder ut, från ledning till butiksanställda, ska vara eniga?**

Jag kan bara säga att det fungerar, alla länder jobbar med samma värderingar utifrån vår affärsidé. Vi har ett globalt sortiment som ser likadant ut världen över, det är som McDonalds.

#### **4.2.2 Djupintervju - Medarbetare 2**

För att se hela transkriberingen av intervjun med Medarbetare 2, se Bilaga 4.

**1. Vad har du för titel?**

Designassistent.

**2. Hur länge har du arbetet på H&M?**

Jag har arbetat på H&M i 4 år, 2 år på Cheap Monday som ägs av H&M och drygt 2 år på H&M:s huvudkontor i Stockholm.

**3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?**

Mina huvudsakliga arbetsuppgifter är att skissa i Illustrator, göra research kring samt planera kommande kollektioner, uppdatera skisser samt prova inkommande prover från produktion till "flick-kunden", flickor mellan 2-10år. Jag jobbar tätt ihop med andra designers till samma kund samt inköpare, printdesigners och mönsterkonstruktörer.

#### **4. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

H&M har ett enkelt koncept, mode till bra pris. Företaget har vuxit mycket de senaste åren, konceptet fungerar verkligen. Det är ett väldigt stort inköpskontor som fungerar som många små företag, olika koncept är uppdelade i sektioner, man jobbar i små team vilket jag gillar!

#### **5. Hur väl insatt är du H&M:s varumärke?**

Jag är väl insatt i vad varumärket betyder för min sektion och kund, flickor. Jag följer hur det går för vår kund, vad hon handlar och inte och hur ”flick-kunden” utvecklas. Varumärkesuppfattningen på min sektion kan skilja sig väldigt mycket från resterade sektioner på H&M, olika sektioner har olika uppfattning om vad H&M som varumärke står för.

#### **6. Reflekterar du som anställd kring varumärkets identitet och vad den står för?**

Jag försöker att inte fundera så mycket kring H&M:s identitet, men på grund av att det är ett så välkänt företag får jag ofta frågan från många utanför jobbet vad H&M står för. För mig är varumärkesidentiteten fortfarande för stor för att greppa. Vi är många anställda som arbetar tillsammans, det är lite överväldigande. Jag tycker att H&M har olika identiteter, exempelvis kan identiteten handla om butiken som erbjuder det senaste modet eller att man i samma butik kan hitta basplagg. H&M har så många olika kunder och är ett välkänt varumärke vilket gör att även dem som inte är kund hos H&M har åsikter kring vad H&M står för.

#### **7. H&M bygger på en stark “H&M-anda” med starka och tydliga värderingar, känner du till dessa?**

Det finns mycket struktur kring personalutvecklingen på H&M:s inköpskontor. Nya värderingar och mål kommer upp ofta och alla som jobbar på huvudkontoret känner till dem.

**8. Hur återspeglas dessa värderingar och "H&M-andan" i ert arbete?**

De är grunden i hur vi jobbar, mycket handlar om samarbete, det är inte en som bestämmer utan alla är en del i de beslut som tas. Detta kan vara unikt för H&M jämfört med andra modeföretag där en Creative Director alltid har sista ordet i alla beslut. På H&M bidrar vi alla till att skapa nya kollektioner, så teamwork är väldigt viktigt. Även försäljningsresultaten är viktiga, vi följer dem konstant och de kan leda till olika möjligheter rent karriärmässigt. Vi utvärderas en gång per år av våra chefer och dem "pushar" för utveckling och förbättring i hur vi arbetar som individer och som företag.

**9. Anser du att "H&M-andan" är viktig för företaget? I så fall varför/varför inte?**

Ja, jag tycker den är viktig. Den gör det lite enklare att utvecklas inom företaget men dess roll kan skilja sig beroende på vilken position man har inom företaget. Oftast har chefer en väldigt stark "H&M-anda". Om detta var en självklar del av dem som personer redan när de började på H&M eller om det blir något som växer fram under åren är dock oklart, men oftast blir det att folk återkommer till H&M:s värderingar när ett beslut ska fattas, när man ger feedback och när vi analyserar försäljning.

**10. Vet du hur varumärkets värderingar förmedlas till butiksnivå?**

Nej, det vet jag faktiskt inte men när man börjar jobba på H&M:s inköpskontor ska alla testa på att jobba i butik. Jag jobbade i butik under en vecka och tyckte det var väldigt svårt!

**11. Genomgår butikspersonalen någon utbildning för att få en förståelse för varumärket och hur detta ska prägla deras dagliga arbete?**

H&M erbjuder flertalet utbildningar till alla medarbetare. Jag vet inte med säkerhet men en kurs i H&M:s värderingar kan jag tänka mig finns för butikspersonal också.

**12. Hur arbetar ni, gemensamt i organisationen, med H&M:s varumärke för att skapa en enhetlig bild av företaget?**

Företaget i stort är väldigt uppdelat och jag tycker att det kan bli svårt att kommunicera mellan olika kundkoncept och mellan designer, marknadsföringsavdelning och butik. Vi

som skapar kollektionen kommunicerar med marknadsföringsavdelningen för att ta fram kampanjer och vad vi vill presentera i butiken under olika perioder. Efter det utför marknadsavdelningen sitt jobb och lägger upp en guidebok på hur det ska se ut i butik som sedan delas ut till alla butiker. De som är ansvariga för marknadsföring och butiker från alla olika länder skickar sedan feedback till huvudkontoret på vad som fungerar och inte.

### **13. Hur arbetar H&M för att signalerna som ni sänder ut, från ledning till butiksanställda, ska vara eniga?**

Målet är att det ska kommuniceras samma information hela vägen genom organisationen, men det är inte alltid så lätt. Det kan uppstå lite missförstånd här och där, speciellt när man jobbar med så många olika länder och kulturer men jag är inte så insatt i hur just det fungerar.

#### **4.2.3 Semistrukturerade intervjuer med butikspersonal**

För att läsa hela transkriberingarna av de semistrukturerade intervjuerna med butikspersonal i de olika butikerna, se Bilaga 5.

#### **1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

*Butikspersonal 1 - Förort A:* Jag tycker H&M utmärker sig väldigt bra. Jag är väldigt stolt över att jobba på H&M och tycker att det är ett fantastiskt företag. Vi jobbar väldigt mycket med miljöarbete och våra varor blir mer och mer gjorda av återvunnet material.

*Butikspersonal 2 - Förort A:* Jag tycker att vi följer de krav som ställs, allt ifrån den ekologiska biten till kvalitetsbiten. Vi har även varor till bra pris.

*Butikspersonal 3 - Förort A:* Vi arbetar mycket med återvinning och H&M tänker väldigt mycket på det hela vägen från produktion till butik. H&M står för bra kvalitet till billiga priser.

*Butikspersonal 4 - Förort B:* Det finns väldigt mycket utvecklingspotential inom H&M.



*Butikspersonal 5 - Förort C:* H&M erbjuder allt till alla kunder, barn, ungdomar, äldre och gravida. Det är ett jättestort och brett företag som erbjuder allt till ett bra pris.

*Butikspersonal 6 - Förort D:* H&M har billiga varor men fortfarande med hög klass. Alla kan ha råd med H&M:s kläder, man kan säga att H&M gör kopior på dyra kläder och säljer dem billigare.

*Butikspersonal 7 - City E:* Jag tycker att H&M är tryggt trots att det är så stort. Det går att lita på att H&M sköter allt från löner till facket så att vi istället kan fokusera på kunderna.

*Butikspersonal 8 - City E:* De har bra och miljövänliga kläder. Det är även bra med H&M:s nya satsning "Consius" som är ett stort klädinsamlingsevent.

*Butikspersonal 9 - City E:* Atmosfären, att man blir lika behandlad vart man än är.

*Butikspersonal 10 - City F:* Det är väldigt stort och du kan bli nästan vad du vill, har du potential och viljan så går allting, framförallt här i Stockholm.

*Butikspersonal 11 - City F:* Det är ett väldigt bra företag att jobba på, du kan utvecklas väldigt mycket och du kan klättra om du vill.

## **2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

*Butikspersonal 1 - Förort A:* H&M som varumärke står för mode och kvalitet till bra pris. Som varumärke står det sig väldigt högt, det är väldigt många som känner till H&M. H&M är ett modeföretag som jobbar väldigt mycket med miljöfrågor och "Conscious".

*Butikspersonal 2 - Förort A:* H&M står för hållbarhet och kvalitet och är ett globalt företag som tänker på miljö och återvinning. H&M är mer än bara kläder och det känns mycket bra.

*Butikspersonal 3 - Förort A:* H&M arbetar med återvinning och står för bra kvalitet till billiga priser.

*Butikspersonal 4 - Förort B:* (Ber om att få hoppa över frågan).

*Butikspersonal 5 - Förort C:* Jag har bara jobbat här i mindre än ett år så jag är inte rätt person att fråga egentligen.

*Butikspersonal 6 - Förort D:* Nej faktiskt inte.

*Butikspersonal 7 - City E:* Det står för mode till bästa pris.

*Butikspersonal 8 - City E:* Bra kläder till bra pris är det väl?

*Butikspersonal 9 - City E:* Mode och kvalitet till bra pris.

*Butikspersonal 10 - City F:* Nej tyvärr, den måste jag plugga på.

*Butikspersonal 11 - City F:* Mode och kvalitet till bästa pris.

### **3. Känner du till vad som menas med “H&M-andan”?**

*Butikspersonal 1 - Förort A:* Ja, absolut! Det vet alla som jobbar på H&M! Jag har jobbat på H&M sedan 1999 och man lär sig “H&M-andan” redan från början, hur man ska arbeta utifrån våra värderingar och så vidare.

*Butikspersonal 2 - Förort A:* Ja, har man jobbat i företaget länge så går det inte att missa. Det handlar om våra värderingar och policy inom företaget. Vi arbetar med att de nyanställda ska lära sig “H&M-andan” väldigt snabbt och förstå hur vi jobbar. Våra värderingar innefattar bland annat teamwork, kostnadsmedvetenhet, raka rör och vi tror på människan.

*Butikspersonal 3 - Förort A:* Jag har inte hört det uttrycket förut men kan tänka mig att det handlar om hur det är i butiken, att man ska få en speciell känsla när man kommer in samt hur man blir bemött av både personal och atmosfär.

*Butikspersonal 4 - Förort B:* (Ber om hjälp av en kollega för att få svar på frågan).

*Butikspersonal 5 - Förort C:* Ja, vi arbetar alltid efter en hållbar utveckling, exempelvis med miljötank.

*Butikspersonal 6 - Förort D:* "H&M-andan"? Nej tyvärr, den känner jag inte till.

*Butikspersonal 7 - City E:* Det handlar bland annat om att vara en teamplayer, rak på sak, öppen och ärlig och att vi är en enda stor familj.

*Butikspersonal 8 - City E:* Nej, det vet jag faktiskt inte.

*Butikspersonal 9 - City E:* Det handlar om att alla ska vara på lika grund och att alla ska veta allting.

*Butikspersonal 10 - City F:* Ja det handlar till exempel om man är en "H&M-person". För mig handlar det om att man kan ha många bollar i luften, man har en stark vilja, man är ödmjuk och ser sina medmänniskor, man har entreprenörsanda och samtidigt ser försäljningssiffror.

*Butikspersonal 11 - City F:* Jag antar att den är baserad på våra fem värderingar, rak på sak med öppet sinne, vi är ett team, entreprenörsanda bland annat.

#### **4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

*Butikspersonal 1 - Förort A:* Ingen direkt utbildning men vi pratar väldigt mycket om kundservice. Kunden är det viktigaste vi har! Det är därför vi är här och jobbar på H&M, för att man vill bemöta kunder på ett bra sätt.

*Butikspersonal 2 - Förort A:* Du får en introduktion på tre dagar som nyanställd där du får lära dig allt från service till att lära dig kassan.

*Butikspersonal 3 - Förort A:* Jag fick en tre dagar lång utbildning men det är mer att prova på rutiner så som kassa och kundfokus.

*Butikspersonal 4 - Förort B:* -

*Butikspersonal 5 - Förort C:* Ja det får du, en utbildning i både kassa och bemötande av kunder och kundservice.

*Butikspersonal 6 - Förort D:* Ja, en ganska snabb och liten utbildning men H&M erbjuder också utbildningar som man själv väljer om man går eller inte.

*Butikspersonal 7 - City E:* Nej, men vi går andra utbildningar, till exempel utbildningar inom brand och säkerhet. Jag tror också att de nya vikarierna går på något som kallas "fastpool" där de får utbildning men det är inget jag har gjort.

*Butikspersonal 8 - City E:* Ja, det har jag. Det handlar också om eget initiativ gällande vilka utbildningar man vill gå.

*Butikspersonal 9 - City E:* Man får en liten introduktion så att man ska stå på samma grund.

*Butikspersonal 10 - City F:* Ja, absolut! Man får lära sig när man kommer till H&M hur man ska jobba här, det är ett stort företag så det kan skilja sig en del från butik till butik. Första månaden var en del genomgångar och sedan får man lära sig nytt varje dag.

*Butikspersonal 11 - City F:* Inte just service i sig utan allt är beroende på när du genomgår de olika stegen i karriären, då får du gå på vissa utbildningar till exempel arbetsmiljö och säkerhet, feedback samt presentationsteknik. Sedan har jag även gått kosmetik utbildningar och Visual Merchandising-utbildningen såklart.

## **5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

*Butikspersonal 1 - Förort A:* Jag pratar väldigt gott om H&M, delvis till mina vänner men också kunder, i och med att jag är väldigt stolt över att jobba här, då blir det lätt att prata väldigt positivt om företaget. Vi har blivit bra på kvalitet och priserna är helt fantastiska.

*Butikspersonal 2 - Förort A:* Jag följer det som vi kallar "de fem basics". Det innefattar ögonkontakt, namnbricka, "hej och hallå", att man är väldigt synlig och att vi alltid tänker att vi står på scen.

*Butikspersonal 3 - Förort A:* Jag försöker hjälpa kunden på bästa sätt. Jag hjälper kunden att hitta varan de söker och jag är alltid positiv och ler till kunden hela tiden.

*Butikspersonal 4 - Förort B:* -

*Butikspersonal 5 - Förort C:* Jag försöker alltid ge den bästa servicen som är möjlig, lära mig så mycket som möjligt om våra varor och alltid bemöta kunderna på bästa sätt.

*Butikspersonal 6 - Förort D:* Ja, jag brukar ha på mig H&M kläder själv, sedan presenterar jag vad jag har på mig och visar om det finns liknande kläder i butiken.

*Butikspersonal 7 - City E:* Jag vet faktiskt inte, svår fråga!

*Butikspersonal 8 - City E:* Om en kund letar efter en vara så försöker jag alltid hitta en ersättningsvara då vi har många liknande varor i sortimentet.

*Butikspersonal 9 - City E:* Det gör jag varje dag, så fort jag visar mig ute så är jag H&M.

*Butikspersonal 10 - City F:* Jag finns på plats, jag är mottaglig, finns på golvet för att hjälpa och serva kunderna, följer med kunden till varan de letar efter, jag visar vår skicklighet och att vi är stolta över att arbeta på H&M och att det är svenskt.

*Butikspersonal 11 - City F:* Jag gör väldigt fina dockor. Nej men det är allting från kundservice till att rekommendera rätt vara till rätt kund och vara kunnig om sortimentet.

## **6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

*Butikspersonal 1 - Förort A:* Jag kan säga att H&M är en väldigt platt organisation. Det är inte så mycket hierarki, det vill säga vi får väldigt mycket information om vad som händer. Det är heller inga problem om jag skulle behöva ringa till Sverigechefen eller Karl-Johan Persson (VD på H&M), jag tror att han skulle ta emot mitt samtal. Vi blir då mer som ett team, även med VDn och hela vägen ner genom alla chefer och även vi butikschefer med personal. Vi jobbar väldigt mycket i team, även i butiken, tillsammans med personalen, alla gör allt, jag kan stå på lagret och i kassan, så det är fantastiskt.

*Butikspersonal 2 - Förort A:* Nej jag tycker faktiskt att det är högt i tak, vi kan få tag på de personer vi behöver prata med, det är ingen omöjlighet. Jag tror även att om jag skulle ringa Karl-Johan så skulle han återkomma till mig.

*Butikspersonal 3 - Förort A:* Jag kan inte komma på något jag saknar på rak arm, utan jag känner att jag kan få kontakt med dem väldigt lätt. Jag har telefonnummer till de flesta, det tycker jag känns bra.

*Butikspersonal 4 - Förort B:* -

*Butikspersonal 5 - Förort C:* Både jag och nej men jag tror de gör sitt bästa.

*Butikspersonal 6 - Förort D:* Nej, det borde faktiskt förbättras tycker jag, hade önskat lite mer kontakt med kontoret.

*Butikspersonal 7 – City E:* Nej, jag tycker att det är bra kommunikation faktiskt. Jag får veta vad jag vill veta.

*Butikspersonal 8 – City E:* Nej, inte alls.

*Butikspersonal 9 – City E:* Nej, jag tycker det fungerar bra faktiskt.

*Butikspersonal 10 – City F:* Ja, jag jobbar ju i butik så jag vet hur butiken fungerar men har inte så stor koll utöver det. Det hade varit kul att få mer inblick i hur det fungerar på merchandising avdelningen och hur de faktiskt arbetar när de tar beslut, så lite mer kommunikation mellan huvudkontoret och butikerna hade uppskattats. De på huvudkontoret har faktiskt praktik här i butikerna för att se hur det fungerar.

*Butikspersonal 11 – City F:* Nja, dem är inne väldigt ofta just i den här butiken men jag kan tänka mig att butiker lite längre ut i förorterna kanske saknar kommunikationen och skulle vilja att dem var där lite oftare. Det största problemet vi har är att kommunikationen mellan dem högre upp på huvudkontoret och vidare genom organisationen inte alltid kommunicerar. Detta gör att vi ibland får olika direktiv men de håller på att jobba på det.

#### **4.2.4 Sammanfattning av semistrukturerade intervjuer**

- Fråga 1, vad som utmärker H&M som företag, på den frågan svarade 4 av 11 respondenter att det som utmärker H&M som företag är att de är miljömedvetna med fokus på ekologiska varor samt återvinning, 3 av 11 angav utvecklingspotential som en utmärkande faktor och resterande respondenter gav andra svar som utmärker H&M.

- Fråga 2, om vad H&M som varumärke står för, svarade 6 av 11 respondenter “mode och kvalitet till bra pris”, vilket är H&M:s affärsidé. Dock svarade 5 av 11 att de inte vet vad H&M som varumärke står för.
- Fråga 3, vad som menas med “H&M-andan”, där föll 1 respondent bort, så totala antalet respondenter är vidare sammanlagt 10 stycken. 4 av 10 respondenter visste exakt vad som menades med detta och kunde redogöra för H&M:s värderingar, 3 respondenter hade översiktlig kunskap kring “H&M-andan” och 3 av 10 visste inte vad detta innebar.
- Fråga 4 handlade om huruvida respondenterna genomgått någon form av utbildning eller inte. På den frågan svarade 7 av 10 att det genomgått en utbildning/introduktion innan de började arbeta i butik, 1 respondent har inte genomgått någon utbildning och 2 respondenter har genomgått flertalet vidareutbildningar.
- Fråga 5 behandlade hur respondenterna förmedlar varumärket till kunden och där skiljde sig svaren mycket åt. 5 av 10 svarade att de i huvudsak vill hjälpa kunden och bemöta denna på bästa sätt, ge god service. Resterande respondenter gav följande svar, 2 pratar positivt om H&M, 2 arbetar med att presentera kläderna på bästa sätt och 2 vet inte.
- Fråga 6 undersökte om respondenterna saknade något i kommunikationen med huvudkontoret. Där svarade 7 av 10 att det tycker att kommunikationen fungerar bra och 3 tycker att den kan förbättras.

### 4.3 Kritik av empiri

Det finns kritik mot studiens sekundärdata då den är framtagen av H&M som företag vilket gör att den kan anses vara partisk. H&M vill framställa sig från sin bästa sida för att framstå som ett etiskt företag med bra värderingar och stark företagskultur. Det krävs källkritik gällande information som företaget själva framställt, så som studiens sekundärdata. Sekundärdata som används fyller trots detta sitt syfte då studien ämnar undersöka om det finns skillnader eller likheter i hur H&M själva utger sig för att arbeta med internmarknadsföring och hur de faktiskt arbetar inom organisationen.

Kritik som riktas mot djupintervjuerna kan bland annat vara att intervjuobjekten, Medarbetare 1 och 2, arbetar på inköpsavdelningen respektive som designassistent istället för med varumärkesstrategi och branding. Dock är detta relevant då Medarbetare 1 och 2, trots sina



positioner, kan ge en bild av hur medarbetare på huvudkontoret arbetar efter H&M:s värderingar och affärsidé. För att styrka H&M:s egna bild av varumärket och värderingar kompletterades djupintervjuerna med sekundärdata i form av "The H&M Way". Kritik kan riktas mot intervjuguiden till djupintervjuerna som skickades till respondenterna i förväg, detta kan ha medfört att Medarbetare 1 och 2 kan ha tagit fram svar som framställer H&M på ett så bra sätt som möjligt. Intervjuguiden skickades trots detta i förväg till respondenterna för att ge dem möjlighet att sätta sig in i frågorna då detta inte är deras huvudsakliga arbetsområde. Kritik kan även riktas mot intervjuguiden till de semistrukturerade intervjuerna då det kan anses saknas en fråga kring hur länge respondenten arbetat på H&M. Detta avspeglas i respondentens svar i vissa frågor vilket visar på att trots att en sådan fråga inte ställdes kom det i många fall fram i svar på andra frågor. I de intervjuer som genomfördes vid senare tillfällen kompletterades intervjuguiden med en sådan fråga. Om en fråga som denna hade ställts vid de första intervjuerna hade det underlättat vid analysen och ytterligare slutsatser hade kunna dragits. Detta hade kunnat undvikas genom att använda sig av en pilotundersökning innan den riktiga studien genomfördes. Dock valdes dessa frågor ut för att minimera den tid intervjutillfället tog då arbetstid upptogs från respondenterna och med en längre intervju skulle risken finnas att inte få några svar överhuvudtaget. Annan kritik som kan riktas mot empirin är att intervjuerna inte bokades in i förväg vilket gör det svårt att skapa en god spridning av respondenter gällande till exempel ålder, kön, tid då personalen varit anställd på H&M samt butikernas geografisk placering. Då valet av butiker skedde genom ett bekvämlighetsurval kan det anses vara dålig spridning bland butiker i Stockholmsområdet samt antalet valda butiker.

## 5. Analys

---

I följande avsnitt kommer den insamlade empirin från djupintervjuerna och de semistrukturerade intervjuerna samt studiens sekundärdata att analyseras och jämföras i förhållande till varandra samt till studiens teorier.

### 5.1 Analys av empiri

Det som H&M själva presenterar i "The H&M Way" återfinns framförallt i svaren från djupintervjun med Medarbetare 1. Det finns ett tydligt samband mellan den affärsidé och de värderingar som presenteras i sekundärdata och den information som Medarbetare 1 gav vid intervjutillfället. Det är tydligt att Medarbetare 1 och 2 i deras vardagliga arbete präglas av H&M:s varumärkesidentitet, det vill säga deras starka företagskultur och grundvärderingar. Då studiens sekundärdata valdes för att komplettera empirin från djupintervjuerna styrks empirin då dessa överensstämmer väl med varandra. Både Medarbetare 1 och 2 pratar om H&M:s värderingar och "H&M-andan" som starka byggstenar inom företaget, de präglar det dagliga arbetet och värderingarna återfinns "i ryggraden" på medarbetarna på huvudkontoret, de ses som en självklarhet. Redan i intervjufasen söker rekryteraren efter dessa kvalitéer hos de sökande då värderingarna anses vara av största vikt och utan dem kommer nya medarbetare aldrig att trivas på arbetsplatsen. Medarbetare 2 betonar vikten av teamwork som är en av H&M:s viktigaste grundvärderingar, detta är även något som Medarbetare 1 pratar mycket om. Teamwork är något som tydligt präglar Medarbetare 2:s dagliga arbete i framtagningen av nya kollektioner samt vid beslutsfattande. Vikten av H&M:s värderingar och företagskultur återfinns även i "The H&M Way" där dessa beskrivs ingående samt blir en självklar del inom organisationen.

Det som framkommer i empirin från de semistrukturerade intervjuerna med butikspersonal har både likheter och skillnader i förhållande till djupintervjuerna med Medarbetare 1 och 2 från huvudkontoret samt "The H&M Way". Empirin visar på tydliga skillnader i kunskapsnivå beroende på var i organisationen medarbetaren arbetar, Medarbetare 1 och 2 som arbetar på huvudkontoret är väl insatta i H&M:s värderingar, affärsidé samt företagskultur. Även bland medarbetare i butik finns respondenter som är mycket väl insatta i H&M som varumärke, vad det står för och dess värderingar. Dock är skillnaden i kunskapsnivå stor beroende på vilken

medarbetare som intervjuades. Det finns en stark koppling mellan hur länge medarbetaren arbetat på H&M, var i organisationen denne arbetar och vilken kunskap personen besitter. Ett exempel på kunskapsskillnaden som visar sig i empirin är svaren på frågan om medarbetaren är införstådd i vad H&M som varumärke står för. På denna fråga svarade majoriteten samma: "Mode och kvalitet till bästa pris", H&M:s affärsidé, vilket även Medarbetare 1 och Medarbetare 2 betonar i sina svar från djupintervjuerna. Dock fanns det respondenter i butikerna som inte kunde svara eller svarade fel på denna fråga trots att det är en av de viktigaste delarna i "The H&M Way", och trots att högre uppsatta medarbetare svarat att detta är en självklarhet hos alla medarbetare på H&M, oavsett position.

Ytterligare ett exempel på de kunskapsskillnader som finns inom H&M blir tydliga på frågan om medarbetaren är medveten och insatt i vad "H&M-andan" är. För Medarbetare 1 på huvudkontoret är "H&M-andan", som bygger på företagets värderingar, en självklarhet och något som präglar personens dagliga arbete. Både Medarbetare 1 och Medarbetare 2 betonar vikten av att skapa goda resultat genom att utgå från värderingarna i allt de gör samt vikten av att arbeta i team som är en av H&M:s grundvärderingar. Medarbetare 1 betonar att "H&M-andan" är jätteviktig för hela organisationen vilket endast återspeglas i svaren hos 4 av respondenterna i butik, butikspersonal som arbetat på företaget länge. Det finns en tydlig koppling som visar att ju längre medarbetaren arbetat på H&M, desto mer insatt är medarbetaren i H&M som varumärke, dess värderingar och affärsidé. Detta framkommer i flertalet av intervjuerna trots att detta är en fråga som inte ställdes vid intervjutillfället, dock lades en sådan fråga till vid de senare intervjutillfällena. Det framkommer också i empirin att medarbetarens position inom organisationen är avgörande när det gäller den sortens kunskap, medarbetare på högre positioner har högre kunskap inom området.

I djupintervjun med Medarbetare 1 angav personen att H&M:s värderingar är viktiga i företaget och gav konkreta exempel på hur detta präglar det dagliga arbete på huvudkontoret. Det är, enligt Medarbetare 1, dessa värderingar som utmärker H&M på marknaden och gör det till ett tillväxtföretag. Medarbetare 2 säger i sin intervju att värderingarna är grunden i allt de gör och i alla beslut som fattas, vilket utmärker H&M som modeföretag. Vikten av värderingarna och att

de präglar alla beslut inom företaget, oavsett position, styrks även i studiens sekundärdata, “The H&M Way”.

*“Oavsett vilken roll vi har på H&M är det därför viktigt att vi alltid följer våra värderingar och riktlinjer och uppträder som goda förebilder. [...] Men då vi alla är ambassadörer för H&M vill jag med ‘The H&M Way’ lyfta fram hur viktiga våra värderingar och riktlinjer är eftersom de utgör grunden i allt vi gör.”*

- Karl-Johan Persson, VD Hennes & Mauritz AB. “The H&M Way”.

Data från de semistrukturerade intervjuerna visar att värderingarna inte är lika närvarande i det dagliga arbetet i butik som de är i arbetet på huvudkontoret. Medarbetare i butik arbetar istället utefter andra riktlinjer som presenteras i “The H&M Way”, exempelvis att kunden alltid står i centrum och att målet är att de ska få den bästa hjälpen och servicen, vilket 8 av 11 respondenter betonar i sina intervjuer. Serviceaspekten är något som, snarare än värderingarna, präglar medarbetarens dagliga arbete i butik enligt svaren i de semistrukturerade intervjuerna.

På frågan: “Saknar du någonting i kontakten med huvudkontoret?” svarade 7 av 10 att de var nöjda med kontakten vilket visar på goda vertikala relationer inom organisationen. De goda relationerna grundar sig i den starka företagskultur som är väl etablerad på H&M där en av värderingarna är “Vi tror på människan” (H&M, The H&M Way, 2015), att ge medarbetare förtroende skapar engagemang och motivation och är en viktig del i att skapa goda resultat (Kotler, Keller, 2009, s. 290). Som tidigare nämnts är goda resultat någonting som både Medarbetare 1 och Medarbetare 2 uttrycker är ett tydligt mål i arbetet på huvudkontoret.

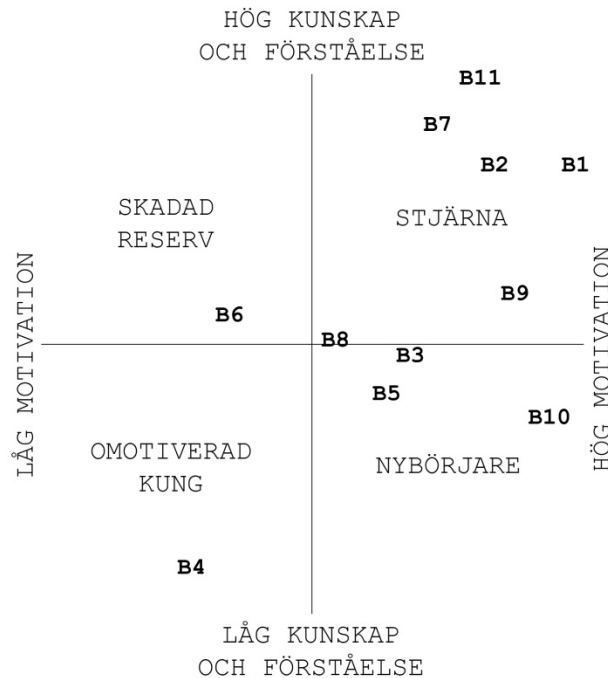
Kunskapsskillnaderna finns inte bara på butiksnivå utan återfinns även på huvudkontoret vilket framkommer i djupintervjuerna med Medarbetare 1 och 2, detta då Medarbetare 1 arbetar som divisionschef och är högre uppsatt än Medarbetare 2 som arbetar som designassistent. Kunskapsskillnaderna som visas i empirin från de semistrukturerade intervjuerna av butikspersonal återfinns även på huvudkontoret. Kunskapsskillnaderna gällande varumärkesidentitet, värderingar och affärsidé beror på att Medarbetare 1 och 2 innehar olika positioner på huvudkontoret samt olika lång erfarenhet av arbete på H&M. Det går, enligt svar

från de semistrukturerade intervjuerna, även att urskilja kunskapsskillnader beroende på geografisk placering av butiken, de butiker placerade nära huvudkontoret hade högre kunskap och förståelse kring bland annat H&M:s regler gällande intervjuer. Fyra av sex butiker i city med nära avstånd till huvudkontoret besöktes där intervjuer nekades med hänvisning till H&M:s PR-avdelning. De var väl medvetna om att de som anställda på H&M:s inte får svara på frågor utan tillstånd från högre uppsatta på huvudkontoret eller med godkännande från PR-avdelningen. Detta var inget som framkom i intervjuer med butikspersonal i förorten, där nekades endast intervjuer i två butiker på grund av brist på tid och personal. Okunskapen kan bero på att personal från huvudkontoret sällan besöker butiker i förorten samtidigt som de ofta besöker butikerna i City där det finns en geografisk närhet och är lättare för dem att besöka, något som även Butikspersonal 11 tar upp i sin intervju där hon beskriver att medarbetare från huvudkontoret ofta besöker butiken då den är en av Sveriges största H&M-butiker. Hon nämner även avsaknaden av besök från huvudkontoret i butiker i förorten, då det geografiska avståndet är längre, vilket kan anses vara en bidragande orsak till kunskapsskillnader i de olika butikerna.

## 5.2 Analys i förhållande till studiens teorier

I de semistrukturerade intervjuerna med butikspersonal återfinns olika typer av medarbetare som förmedlar sin bild av företaget till konsumenten genom att besitta olika nivåer av kunskap kring varumärket. Detta är något som återfinns i teorin av Mangold och Jeanquart Miles (2007), där fyra olika typer av medarbetare presenteras i en fyrfältmodell. Utifrån empirin har de 11 medarbetarna ur butikspersonalen placerats in i modellen grundat på den kunskap och motivation de förmedlade vid intervjutillfället (se Figur 4). Det finns en tydlig koppling i deras placering i modellen och deras uppfattade attityder vid intervjun. Utifrån empirin går det att urskilja tydliga karaktärsdrag som överensstämmer med de som presenteras i teorin. De medarbetare som visade upp tydligast karaktärsdrag utifrån teorin var Butikspersonal 11 och Butikspersonal 4 som visar på ytterligheterna i modellen. Det finns stora kontraster i den empirin som samlats in, ett exempel på detta är skillnaden mellan Butikspersonal 11 och Butikspersonal 4 där Butikspersonal 11 visade på hög kunskap, förståelse och motivation och Butikspersonal 4 som visade på låg kunskap, förståelse och motivation. Det finns även medarbetare vars svar gör det svårare att placera in dem i modellen, ett exempel på detta är Butikspersonal 8 som placerats mot mitten av

modellen då personen inte gav intryck av varken hög eller låg kunskap eller förståelse och inte verkade vara vaken motiverad eller omotiverad.



Figur 4: The Employee Brand analys.

I modellen återfinns den butikspersonal som deltagit i de semistrukturerade intervjuerna, vilka karaktärsdrag de besitter och hur de förhåller sig till varandra. I modellen används förkortningar, exempelvis motsvarar B1 Butikspersonal 1 och så vidare. Modellen gör det även tydligt vilka luckor företaget behöver fylla hos varje medarbetare för att göra alla till stjärnor.

Beroende på var i modellen medarbetaren hamnar kan företaget vidta de åtgärder som krävs för att alla medarbetare ska bli stjärnor (Mangold, Jeanquart Miles, 2007). I fallet med Butikspersonal 8 krävs mer motivation och kommunikation med chefer samt ökad information/utbildning i vad varumärket står för och hur organisationen är utformad för att öka kunskapsnivån. De medarbetare som under intervjun uppgav att de arbetat på H&M under en kortare tid uppvisade även karaktärsdrag som stämde väl överens med nybörjarkaraktären i modellen enligt Mangold och Jeanquart Miles (2007). Trots bristande kunskap var dessa medarbetare ofta mycket motiverade till sitt arbete vilket placerar dem i nybörjarfältet i modellen. Bland respondenterna återfanns även en respondent som uppfyllde kriterierna för en “Skadad

Reserv” (Mangold, Jeanquart Miles, 2007). Butikspersonal 6 har medelhög kunskap och förståelse kring företaget och dess varumärke men motivationen är sviktande, därav placeras Butikspersonal 6 i kategorin ”Skadad Reserv”. Personen önskade ytterligare kommunikation med ledning och chefer för att känna sig helt nöjd på arbetsplatsen.

Det går tydligt att utläsa i modellen (Figur 4) att majoriteten av medarbetarna som intervjuats ligger till höger i modellen, majoriteten ligger även i den övre halvan vilket anses som något positivt enligt Mangold och Jeanquart Miles (2007). Enligt empirin har H&M lyckats bra med att förmedla företagets varumärke och värderingar till sina medarbetare, majoriteten av dem har goda kunskaper och förståelse samt är motiverade vilket gör det lättare för dem att förmedla H&M:s varumärkes identitet till konsumenten vilket skapa ett gott rykte kring företaget enligt Mangold och Jeanquart Miles (2007).

I studiens sekundärdata, “The H&M Way”, presenteras H&M:s grundvärderingar samt riktlinjer, vilket även kan anses vara företagets personlighet enligt *Identitetsprisman*, där är en viktig del är företagets personlighet (Kapferer, 1997) . Som svar på frågan: “Vad tycker du utmärker H&M som företag?” svarade respondenterna från de semistrukturerade intervjuerna det som de anser utmärker H&M och dess personlighet. Det som framkommer av svaren är att H&M:s personlighet präglas av tillväxt, miljöarbete och utvecklingspotential samt att de erbjuder mode och kvalitet till bra pris. Vikten av företagets personlighet återspeglas även i de Chernatonys modell från 1999 och Browns teori om *Design Thinking* från 2008. I de Chernatonys modell beskrivs “Personlighet” som en viktig del av varumärkesidentiteten. Enligt de Chernatony handlar personligheten också om vad som utmärker varumärket vilket tidigare nämnts i svaren från djupintervjuerna samt i “The H&M Way”. Enligt Brown (2008) är det viktigt för företag att skapa en enad bild av företaget mot konsumenten, det som i andra teorier benämns som personlighet, vilket ger ökat värde till konsumenten. Detta är något som Medarbetare 1 beskriver i då alla länder arbetar efter samma värderingar, affärsidé och att H&M har ett globalt sortiment, “det är som McDonalds”. Medarbetare 2 beskriver H&M som många små företag som arbetar gemensamt med att nå samma mål utifrån H&M:s varumärke och affärsidé. Medarbetare 2 nämner H&M:s värdering gällande “Vi är ett team” (H&M, The H&M Way, 2015) som en viktig del i H&M:s personlighet och utmärker H&M som det modeföretaget det är idag. Enligt

medarbetare på olika positioner inom organisationen är det personligheten som särskiljer H&M från andra företag och det är personligheten de ska förmedla till konsumenter och andra intressenter (Brown, 2008; de Chernatony, 1999; Kapferer, 1997).

En annan viktig del som beskrivs i både *Identitetsprisman* av Kapferer (1997) och modellen *Varumärkesidentitet* av de Chernatony (1999) är företagets kultur som också beskrivs som en viktig del av varumärkets identitet. Även i “The H&M Way” presenteras kulturen som en av de viktigaste byggstenarna i organisationen och benämns som “H&M-andan”. “The H&M Way”, innehållande värderingar och företagskultur, ska fungera som ett styrdokument för att förmedla kulturen genom hela organisationen, till medarbetare, konsumenter och intressenter vilket även Mangold och Jeanquart Miles (2007) nämner som en viktig informationskälla för att sprida företagskulturen inom organisationen. En stark företagskultur skapar även större sammanhållning bland medarbetare vilket i sin tur ökar motivation och engagemang, vilket är något som även tas upp i teorin av de Chernatony (1999). Medarbetare 1 och 2 diskuterar vikten av företagskulturen som de benämner som “H&M-andan” och hur H&M aktivt arbetar för att sprida den globalt samt hur den blir en naturlig del i medarbetares, framförallt chefers, personlighet. Företagskulturen ska, enligt Medarbetare 1 och 2, “The H&M Way”, *Identitetsprisman* samt *Varumärkesidentitet*, vara en naturlig del av det dagliga arbetet samt förmedlas till konsumenten genom medarbetaren (H&M, The H&M Way, 2015; de Chernatony, 1997; Kapferer, 1997).

*“Värderingarna kanske var och en framstår som självklara men tillsammans skapar de en unik kultur som skiljer sig från många andra företagskulturer. Våra värderingar - ‘H&M andan’ - är ett stöd som stärker oss i vårt dagliga arbete.”*

- H&M, The H&M Way, 2015

H&M har lyckats bygga ett starkt, globalt varumärke (Dunér, 2012), mycket tack vare sin kultur som ligger till grund för hela organisationen enligt “The H&M Way”. Det som framgår i empirin från de semistrukturerade intervjuerna är att 7 av 10 respondenter angav att de genomgått en utbildning innan de började arbeta på H&M. Genom att nya medarbetare introduceras till företagskulturen skapas förutsättningar för att butikspersonal ska lyckas med att förmedla varumärkesidentiteten och H&M:s personlighet till konsumenten. Detta beskrivs även som två viktiga delar i *Identitetsprisman* i form av “Relation” samt “Reflektion” (Kapferer, 1997) samt i



*Varumärkesidentitet* genom delarna; "Presentation av varumärket" samt "Relationer" (de Chernatony, 1999). "Relationer" bygger i båda modellerna på de goda relationer som skapas mellan konsument och varumärke samtidigt som "Reflektion" och "Presentation av varumärket" bygger på att företaget sänder ut en enad bild av varumärket samt att konsumenten använder varumärkets identitet för att skapa sin egen identitet och på så sätt reflekterar de varumärket (de Chernatony, 1999; Kapferer, 1997). På så sätt fungerar butikspersonalen som en av H&M:s viktigaste marknadsföringskanaler, vilket även beskrivs i "The H&M Way". I djupintervjun med Medarbetare 1 framkommer även vikten av företagskulturen och den globala spridningen av "H&M-andan". Detta sker exempelvis genom utbildning av personal samt överföring av personal mellan nya och gamla marknader, detta för att säkerställa att "H&M-andan" och värderingarna är närvarande och stämmer överens i alla H&M butiker världen över. Medarbetare 2 beskriver mer ingående hur kommunikationen mellan olika länder fungerar då det globala huvudkontoret i Stockholm får feedback från marknadsavdelningar och butiker i andra länder. Trots att H&M med hjälp av "H&M-andan" vill skapa en enad bild av företaget måste vissa delar anpassas efter olika marknader och kulturer beroende på vad som fungerar och inte. Detta återspeglas även i teorin av Brown från 2008 där han beskriver att företag ska använda sig av design för att skapa ett strategiskt tänk kring varumärket. H&M har utarbetat en tydlig varumärkesstrategi för att sprida "H&M-andan" globalt då man, enligt Medarbetare 1, bland annat använder sig av överföring av personal mellan marknader.

Utifrån teorin av de Chernatony (1999), i delen som behandlar "Relationer", måste det finnas tydliga relationer mellan chefer och medarbetare, medarbetare och medarbetare samt medarbetare och konsument. Detta är avgörande för att skapa goda relationer både internt och externt. I delen av modellen som beskriver "Presentation av varumärket" återfinns information om vikten av en god dialog mellan medarbetare och chefer, detta för att kunna presentera en enad bild av företaget till konsumenter och andra intressenter (de Chernatony, 1999). Detta återfinns även i teorin av Hsieh et al. (2012) där vikten av implementering av CRM i alla delar av organisationen tas upp, samt hur kommunikationen mellan medarbetare och ledning ska fungera. Vikten av god kommunikation inom organisationen beskrivs även av Brown (2008), han anser att det är viktigt att använda sig av *Design Thinking* för att kunna styra kommunikationen mellan chefer och medarbetare. I empirin från de semistrukturerade intervjuerna återfinns svar på frågan: "Saknar

du någonting i kommunikationen mellan ledning och butikspersonal?” som överensstämmer med teorierna av de Chernatony (1999), Hsieh et al. (2012) och Brown (2008). 7 av 10 respondenter angav att de var nöjda med kommunikationen med huvudkontoret (se exempel citat nedan), dock finns det enligt vissa respondenter brister i kommunikationen. Det kan exempelvis handla om olika direktiv från olika chefer men detta är någonting som H&M arbetar aktivt med att förbättra enligt Butikspersonal 11. En av H&M:s grundvärderingar är “Rakt på sak med öppet sinne” (H&M. The H&M Way, 2015) den återspeglas den goda kommunikationen med huvudkontoret då 2 av 10 angav att de utan problem skulle kunna komma i kontakt med Karl-Johan Persson som är VD på H&M. Detta tack vare H&M:s starka företagskultur.

*“Det är inga problem om jag skulle behöva ringa till Sverigechefen eller om jag skulle behöva ringa till Karl-Johan Persson, jag tror nog att han skulle ta emot mitt samtal.”*

- Butikspersonal 1, H&M i Förort A

*“Jag tror även om jag skulle ringa Karl-Johan så tror jag att han skulle återkomma.”*

- Butikspersonal 2, H&M i Förort A

*“Jag känner att jag kan få kontakt med dem väldigt lätt och jag har telefonnummer till de flesta”*

- Butikspersonal 3, H&M i Förort A

*“Jag tycker att det är bra kommunikation faktiskt. Jag får veta vad jag vill veta.”*

- Butikspersonal 7, H&M i City E

*”Nja, dem är inne väldigt ofta just i den här butiken [...] men jag kan tänka mig att butiker lite längre ut i förorterna kanske saknar kommunikationen och skulle vilja att dem var där lite oftare.”*

- Butikspersonal 11, H&M i City F

Resultatet från de semistrukturerade intervjuerna visar på att H&M vårdar sina relationer till medarbetarna samt förstår vikten av bra kommunikation mellan chefer och medarbetare. Detta styrks i de tidigare nämnda teorierna av de Chernatony (1999), Hsieh et al. (2012) och Brown (2008).

“Positionering” är en annan viktig del i varumärkesbyggande och det beskrivs i teorin av de Chernatony (1999). H&M positionerar sig på marknaden som ett företag som erbjuder mode och kvalitet till bästa pris. Detta återfinns i empirin från intervjuerna som svar på frågan: “Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?”/”Hur väl insatt är du i H&M:s varumärke?”. Där svarade 8 av de totala 13 respondenterna från både butik och huvudkontor, “Mode och kvalitet till bästa pris” som är H&M:s affärsidé. Genom att majoriteten av de tillfrågade medarbetarna i butik, 6 av 11, är medvetna om H&M:s affärsidé och då även deras positionering på marknaden kan medarbetarna förmedla detta till konsumenten och andra intressenter vilket även de Chernatony (1999) beskriver i modellen *Varumärkesidentitet*. I teorin *Design Thinking* av Brown (2008) tar han upp vikten av kunskap och hur den ska transporteras inom organisationen för att nå alla led för att skapa medvetenhet kring varumärket hos alla anställda. Ingen ska behöva gå tillbaka till ursprungskällan för att få information utan den ska förmedlas i olika steg inom företaget. Exempel från empirin på detta hämtas från den semistrukturerade intervjun med Butikspersonal 1 som även är butikschef på H&M i Förort A. Personen beskriver, på samma sätt som Brown (2008), detta sätt att förmedla information till de butiksanställda i olika steg från VD till butikschef och slutligen till medarbetare och genom dem till konsument.

Då studien bygger på ett abduktivt arbetssätt har studiens teorier modifierats utifrån de resultat som framkommit. Teorin *Promotion Mix* av Kotler (1994) ansågs vid studiens början vara relevant för studien då den behandlar butikspersonalens påverkan på konsumenten. Under studiens gång togs beslutet att inte undersöka varumärket ur ett konsumentperspektiv vilket då gjorde denna teori mindre relevant och inte användbar vid analys. Istället för *Promotion Mix* lades teorin *The Employee Brand: Is yours an All-Star?* till för att komplettera de andra teorierna samt bidra till ytterligare ett synsätt vid analys av empirin.

## 6. Slutsats

---

Syftet med studien var att undersöka hur ett företags varumärkesidentitet förmedlades genom organisationen ur ett företagsperspektiv, från ledning till medarbetare. Syftet besvarades med hjälp av en intervjuserie med medarbetare på olika positioner inom H&M. Studiens forskningsfråga var: *Överensstämmer företagets varumärkesidentitet med medarbetarens uppfattning och hur lyckas de förmedla varumärkets identitet internt?* I studien framkom att internmarknadsföringen på H&M bygger på en stark, unik företagskultur som sprider varumärket och värderingarna genom hela organisationen men även globalt. För att lyckas sprida varumärket inom organisationen har H&M utvecklat “The H&M Way”, där presenteras H&M:s grundvärderingar samt företagskultur som även benämns som “H&M-andan”. Detta för att tydliggöra värderingar och företagskultur för alla medarbetare inom organisationen både i Sverige och globalt för att på så sätt kunna skapa en enhetlig bild av H&M som modeföretag.

Resultatet av studien visar att medarbetare på olika positioner inom H&M har liknande uppfattning om vad H&M som varumärke står för, varumärkets identitet. Dock finns skillnader i hur väl insatt medarbetaren är i varumärket beroende på var i organisationen denne arbetar samt hur länge medarbetaren arbetat på H&M. Medarbetare som arbetar på huvudkontoret har större närhet till värderingarna och företagskulturen i sitt vardagliga arbete och beslutsfattande än medarbetare på butiksnivå. De har även högre kunskap kring begreppen “The H&M Way” och “H&M-andan” vilket grundar sig i att de arbetar mer aktivt med dessa. Det går även att se att medarbetare på butiksnivå arbetar utifrån värderingarna för att förmedla varumärkets identitet till konsumenten, detta är något som sker mer undermedvetet. Det går att se tydliga kunskapsskillnader hos butikspersonal vilket gör det svårt för dem att förmedla en enhetlig bild av varumärkets identitet, vilket beror på hur länge de har arbetat inom företaget samt vilken position de har i butiken. För att minska skillnaderna bör en mer omfattande utbildning ske vid nyanställning av butikspersonal. Detta kan göras genom att presentera dokumentet “The H&M Way” samt genom att utveckla utbildningen till att omfatta H&M:s varumärkesidentitet samt hur den ska förmedlas till konsumenten. Genom att arbeta med utveckling av utbildningen kan kunskapsskillnaderna minska och en mer enhetlig bild av H&M kan förmedlas från H&M och huvudkontoret genom medarbetare till konsument.

Trots att H&M är ett stort globalt företag tyder studiens resultat på att kommunikationen inom organisationen fungera bra i stora drag. Trots detta finns det förbättringspotential gällande kommunikationen inom organisationen både mellan huvudkontoret och butik men även globalt. H&M arbetar aktivt för att minska missförstånd och felkommunikation genom att utarbeta kommunikationsstrategier som är nödvändiga i stora företag. Med en förbättrad kommunikation går det att se ökad motivation och engagemang hos medarbetaren då de känner sig sedda och välinformerade samt att det skapar en trygghet i vad varumärkets identitet står för och hur butikspersonalens dagliga arbete ska präglas av den.

Resultatet visar även att butikens geografiska placering är ytterligare en faktor som spelar en stor roll i butikspersonalens kunskap kring varumärket. De butiker som är placerade i centrala Stockholm med närhet till huvudkontoret visade på större kunskap kring bemötandet av intervjufrågor och hänvisade direkt till H&M:s PR-avdelning då de enligt anställningskontraktet inte får svara på frågor. Detta medförde att endast ett fåtal intervjuer med butiker med geografisk närhet till huvudkontoret kunde genomföras. I butiker som var placerade i förorter var det lättare att få tag på respondenter, enda anledningen till att intervjuer nekades var i de fall där butikerna hade ont om personal eller där de var upptagna. Endast fåtalet butiksmedarbetare i förorter var medvetna om vad som står i deras kontrakt angående att delta i intervjuer vilket visar på brister i kommunikationen med butiker med längre geografiskt avstånd från huvudkontoret än de som var nära belägna i city. Detta resultat visar på att kunskapen är högre hos butikspersonal som känner en geografisk närhet till huvudkontoret än de som inte gör det, vilket kan bidra till att dessa medarbetare känner sig mer motiverade, engagerade och sedda än de som arbetar i en butik placerad i förorten.

## 7. Diskussion

---

Resultatet visar att "H&M-andan" spelar stor roll för H&M som organisation, det är något som präglar alla delar av företaget och visar sig vara en av framgångsfaktorerna till att H&M lyckats bygga ett starkt, globalt, välkänt varumärke. Trots "H&M-andans" viktiga roll på H&M visar resultatet att medarbetare på olika positioner inom organisationen har olika kunskap kring vad "H&M-andan" är och betyder. Detta kan bero på att "H&M-andan" utvecklats på huvudkontoret och att begreppet alltid varit en självklar del i deras arbete och präglat alla beslut som fattas där. På butiksnivå är den också närvarande i högsta grad trots att alla medarbetare inte känner igen begreppet. Resultatet tyder på att butikspersonal arbetar utifrån andan undermedvetet och på så sätt lyckas förmedla varumärkesidentiteten till konsumenten utan att vara medveten om begreppet "H&M-andan". I butik arbetar medarbetare med "H&M-andan" ur ett mer praktiskt perspektiv och är inte i behov av att känna till begreppet så länge "H&M-andan" präglar deras arbete. Det framkommer också i resultatet att medarbetarens position inom organisationen, samt hur länge de arbetat för H&M, är avgörande när det gäller kunskap kring H&M:s grundvärderingar vilket kan bero på att medarbetare på huvudkontoret arbetar mer aktivt med dessa frågor för att sedan kunna förmedla dessa till butiksnivå.

Tidigare forskning, som studien grundar sig på, visar vikten av medarbetarna som företagets viktigaste marknadsföringskanal (Butikstrender, 2013; Godson, 2009; Aaker, 2011; Grönroos, 2008; Biel, 1997). Trots detta visar studien att medarbetare som arbetar på ett företags huvudkontor är mer insatta i varumärket, dess värderingar och företagskultur än butikspersonalen. Företag verkar fortfarande tro att tidningsannonser, TV-reklam och stora reklamaffischer är det som tilltalar konsumenter trots att det finns forskning som visar på det motsatta (Mossberg, Sundström, 2011, s. 127). Dock visar studiens resultat att satsningen på butikspersonalens utbildning i varumärkets identitet och hur man ska arbeta för att förmedla en enhetlig bild av varumärket till konsumenten är bristfällig. Att medarbetare på huvudkontoret är mer insatta i varumärkets identitet och värderingar kan bero på att de varit en viktig del i utvecklingen av dessa och därför har större kunskap kring dem. Att medarbetare på huvudkontoret är mer insatta i dessa frågor är avgörande för att de ska lyckas förmedla rätt informationen genom organisationen till butiksnivå och konsumenten, frågan är bara hur väl de lyckas. Resultaten visade även på kunskapsskillnader hos butikspersonalen då vissa var väl

insatta i varumärket och andra inte. Utan butikspersonal som är väl insatta i varumärkesidentiteten och hur de ska arbeta utifrån den, eller som i detta fall där det finns stora kunskapskillnader bland butikspersonalen, blir det svårt för företag att presentera en enhetlig bild av varumärket till konsumenten vilket är en av svårigheterna i stora komplexa företag enligt tidigare forskning av de Chernatony (1999). Som konsument blir det då avgörande vilken medarbetare du blir bemött av i butiken eftersom att kunskapsnivån kan skilja sig mycket åt beroende på vem du möter. Detta kan skapa förvirring hos konsumenten gällande hur de uppfattar varumärket och uppfattningen kan också skilja sig åt konsumenter emellan. Resultaten visar på en brist i kommunikationen mellan chefer och nyanställda, dock får varje nyanställd genomgå en utbildning men denna fokuserar mer på faktiska arbetsuppgifter i butiken och kundservice än information kring varumärkesidentitet och hur den ska förmedlas till konsumenten. För att öka kunskapen hos nyanställda samt minska kunskapskillnader bör nyanställda under sin utbildning få ta del av viktiga styrdokument som beskriver värderingar och företagskultur och på så sätt minska risken för att varumärket förmedlas på ett felaktigt sätt. Detta är något som Godson (2009), Grönroos (2008) samt Mangold och Jeanquart Miles (2007) lyfter fram för att kunna använda medarbetare som en strategisk resurs gällande varumärkesstrategi.

Resultaten av studien visade att butikspersonalen känner en närhet till huvudkontoret samt organisationen i stort. Detta visar på att företag som förstår vikten av goda relationer mellan medarbetare och chefer, och vårdar dessa med omsorg, skapar en trygghet och närhet till chefer och ledning vilket i sin tur skapar engagemang och motivation vilket även Kotler och Keller (2009), Tengblad et al. (2012) samt Godson (2009) nämner i tidigare forskning, där goda interna relationer skapar medarbetarengagemang vilket är avgörande för företagets framgång. Dock visar resultaten på underliggande faktorer som bidrar till brister i kommunikationen gällande vissa delar av organisationen, ett exempel är kommunikationen mellan chefer och nyanställda. För att företag ska lyckas bättre med sin kommunikation till sina medarbetare på butiksnivå, framförallt nyanställda, bör de implementera Browns teori *Design Thinking* (2008) i utvecklingen av nya strategier. Detta för att skapa en förståelse för användaren, i detta fall medarbetaren, och ha dem i fokus när det gäller utvecklingen av värderingar, varumärkesstrategier och kommunikationsmodeller. Genom att använda sig av *Design Thinking* kan medarbetaren bli en del i utvecklingen av företagets grundvärderingar samt få sina åsikter hörda vilket i sin tur

kommer leda till ökad kunskap, engagemang och motivation. På så sätt minskar risken för att medarbetare hamnar i kategorierna "Skadad Reserv" och "Omotiverad Kung" som beskrivs i teorin av Mangold och Jeanquart Miles från 2007 och att de istället blir företagets "Stjärnor" när det gäller motivation och kunskap. På så sätt kan medarbetarna presentera en enad bild av företaget till konsumenter och intressenter så som också beskrivs i modellen av de Chernatony från 1999.

Slutligen är studiens praktiska implikation att "The H&M Way" är nyckeln i utbildningen av nyanställda på butiksnivå och något som de som arbetar med utbildning på H&M måste ta till sig samt använda sig av. "The H&M Way" ger butikspersonalen kunskap inom företagets varumärkesidentitet, affärsidé samt varumärkets värderingar och hur de ska arbeta, i alla led, för att förmedla dessa till företagets konsumenter och intressenter. För att öka motivation och engagemang hos medarbetare som är en avgörande faktor för att medarbetare ska trivas på arbetsplatsen, skapa god stämning samt förmedla H&M:s varumärke på rätt sätt vore det önskvärt att medarbetare från huvudkontoret besöker alla butiker, både i city och i förorterna, reglerbundet. Den akademiska implikation av studien styrks då andra teorier samt tidigare forskning nått samma resultat och bland annat bevisar vikten av en stark företagskultur för att bygga ett starkt och tydligt varumärke. Ett företags kommunikationsstrategier är avgörande i stora globala organisationer då kommunikationen blir mer komplex med stora geografiska avstånd, detta är något som blir relevant för företag världen över att arbeta med



## 8. Förslag på fortsatta studier

---

Under studiens gång har förslag till nya studier samt fortsatt forskning uppkommit. Något som skulle vara intressant för modebranschen samt internmarknadsföring som ämne skulle vara att utveckla den genomförda studien genom att undersöka två företag och jämföra arbetssätten gällande internmarknadsföring med varandra. Urvalet skulle kunna bestå av ett litet och ett stort företag för att se hur dessa liknar varandra eller skiljer sig åt gällande internmarknadsföring och vad de kan lära av varandra. Ytterligare ett steg i utvecklingen av studien skulle kunna vara att även undersöka fenomenet ur ett kundperspektiv, hur uppfattar konsumenten varumärket och stämmer detta överens med företagsidentiteten och vad de vill förmedla?

Det kan även vara intressant att undersöka om internmarknadsföringen skiljer sig åt i företag som inte har fokus kring personlig försäljning utan bara har kontakt med övriga intressenter. Vilken roll får internmarknadsföring och varumärkesidentitet i ett sådant företag och vilken roll spelar den i kontakten med intressenter? Vilka får fungera som varumärkesambassadörer när det inte finns någon naturlig plattform eller mötesplats mellan varumärke och konsumenter, genom exempelvis butik? Ytterligare studier av internmarknadsföring skulle kunna göras i branscher och företag där varumärken inte är av lika stor vikt som i modebranschen? Vilken roll får internmarknadsföring när varumärkesidentiteten inte är lika dominerande eller utvecklad? Är internmarknadsföring etablerad i företag utan starka varumärken där dessa inte spelar en avgörande roll och hur arbetar de istället för att motivera och engagera medarbetare samt få dem att arbeta utifrån gemensamma mål, värderingar och företagskultur?

Andra förslag som uppkommit genom studiens gång är att undersöka huruvida H&M:s varumärke återspeglas beroende på i vilket land butiken är placerad. Finns det skillnader i hur varumärket uppfattas beroende på kultur och hur anpassar sig H&M efter olika kulturer när det gäller varumärkesidentiteten? Trots att H&M är ett globalt företag som har för avsikt att förmedla en enad bild av företaget, sker vissa anpassningar när etablering sker på nya marknader. Hur arbetar H&M för att sända ut en enad bild av organisationen trots stora kulturella skillnader och långa geografiska avstånd?

# Referenslista

---

- Aaker, David (2011). *Strategic Market Management*. 9th edition. New Caledonia: Courier-Westford.
- Abratt, Russell; Kleyn, Nicola (2012). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration. *European Journal of Marketing*, Volume 46, Issue 7-8.
- Alvesson, Mats; Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Upplaga 2:2. Danmark, Narayana Press.
- Biel, Alexander L (1997). Discovering brand magic: the hardness of the softer side of branding. *International Journal of Advertising*, Volume 16, Issue 3.
- Brown, Tim (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, Volume 86, Issue 6.
- Bryman, Allan; Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:2. Malmö, Liber ekonomi.
- Bryman, Allan; Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Polen, Liber.
- de Chernatony, Leslie (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, Volume 15, Issue 1-3.
- Doherty, Niel F; Ellis-Chadwick, Fiona (2010). Internet retailing: The past, the present and the future. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 38, Issue 11-12.
- Endter, Franziska (2015). *Swedishness sells. How the image of a Country influences Brand Perception and vice versa*. Stockholm, Mandel marketing & strategy consulting.
- Godson, Mark (2009). *Relationship marketing*. New York, Oxford University Press Inc.
- Gummesson, Evert (1984). *Resultatinriktad marknadsföring*. Andra tryckningen. Lund, Studentlitteratur AB.
- Gummesson, Evert (2014). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 26, Issue 5.
- Grönroos, Christian (2001). *Service management and marketing - a customer relationship management approach*. Second edition. West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, Christian (2002). *Service management och marknadsföring - en CRM ansats*. Kristianstad, Kristiansstad boktryckeri.

- Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring*. Slovenien, Korotan Ljubljana.
- Hsieh, J.J. Po-An; Rai, Arun; Petter, Stacie; Zhang, Ting (2012). Impact of User Satisfaction with Mandated CRM Use on Employee Service Quality. *Mis Quarterly*, Volume 30, Issue 4.
- Janonis, Vytautas; Aistė, Dovalienė; Regina Virvilaitė (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering Economics*, Volume 51, Issue 1.
- Kapferer, Jean-Noël (2012). *The New Strategic Brand Management - Advanced Insights & Strategic Thinking*. Upplaga 5. India, Replika Press Pvt. Ltd.
- Kotler, Philip (1994). *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Engelwood Cliffs New Jersey, Prentic-Hall, Inc.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2009). *Marketing Management*. Upplaga 13. New Jersey, Pearson Education, Inc.
- LeCompte, M.D; Goetz, J.P (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, Volume 52.
- Mangold, W Glynn; Jeanquart Miles, Sandra (2007). The Employee Brand: Is Yours an All-Star? *Business Horizons*, Volume 50, Issue 5.
- Mossberg, Lena; Sundström, Malin (2011). *Marknadsföringsboken*. Lund, Studentlitteratur AB.
- Neeti Leekha Chhabra, Sanjeev Sharma (2014). Employer Branding Strategy for Improving Employer Attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 22, Issue 1.
- Rämme, Ulf; Gustafsson, Niklas; Vestin, Hekrik; Lindblom, Jessica; Kilander, Katarina (2010). *Härifrån till framtiden - detaljhandeln i Sverige 2025*. Stockholm, AB Handelns Utredningsinstitut.
- Thøger, Lars; Askegaard, Christensen Søren (2001). Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective, *European Journal of Marketing*, Volume. 35, Issue 3-4.
- Waghmare, Shivaji; Shivashankar.S; Sheshra, Maruti; Reshma.S (2013). Employer Branding a Strategic Tool to Attract and Retain Talents in a Competetive Environment. *Indian Streams Research Journal*, Volume 2, Issue 1.
- Yin, Robert K (2006). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö, Liber AB.

## Elektroniska källor

- Butikstrender (2013). *Bättre kundmöten - en avgörande faktor när enskilda handlare ska ta fighten med större butikskedjor!* Publicerad: 2013-09-05. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.butikstrender.se/battre-kundmoten-en-avgorande-faktor-nar-enskilda-handlare-ska-ta-fighten-med-storre-butikskedjor/>> (2015-02-24).
- Dunér, Hanna (2012). Mästare på att bygga varumärke. *SvD Näringsliv*. Publicerad: 2012-03-30. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.svd.se/naringsliv/mastare-pa-att-bygga-varumärke\\_6963955.svd](http://www.svd.se/naringsliv/mastare-pa-att-bygga-varumärke_6963955.svd)> (2015-04-30)
- H&M (2015). *Our business concept*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/about-hm/business-concept.html>> (2015-04-07).
- H&M (2015). *The H&M Way*. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/sv/hm-way/HM%20Way\\_sv.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/sv/hm-way/HM%20Way_sv.pdf)> (2015-04-08)
- H&M (2015). *Vårt företag - Fashion, Fun & Action*. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://career.hm.com/content/hmcareer/sv\\_se/workingathm/get-to-know-us/our-company.html](http://career.hm.com/content/hmcareer/sv_se/workingathm/get-to-know-us/our-company.html)> (2015-03-11).
- H&M (2015). *Våra värderingar*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://about.hm.com/sv/About/facts-about-hm/people-and-history/working-at-hm/values.html>> (2015-04-07)
- H&M (2015). *Årsredovisning 2014*. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/sv/Annual%20Report/Annual%20Report%202014\\_sv.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/sv/Annual%20Report/Annual%20Report%202014_sv.pdf)> (2015-05-06)
- Jungstedt, Christopher (2015). Svenskt mode växer utomlands. *Svenska dagbladet*. Publicerad: 2015-01-19. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.svd.se/naringsliv/branscher/handel-och-tjanster/svenskt-mode-vaxer-utomlands\\_4259029.svd](http://www.svd.se/naringsliv/branscher/handel-och-tjanster/svenskt-mode-vaxer-utomlands_4259029.svd)> (2015-03-02).
- Svenskhandel (2015). *Konkurrensen i modebranschen är stenhård - men det finns enkla sätt att sticka ut*. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.svenskhandel.se/Documents/Bilder\\_klar/Nyhetsbrev%20I%C3%A4rare/12%20tips%20som%20lyfter%20handeln.pdf](http://www.svenskhandel.se/Documents/Bilder_klar/Nyhetsbrev%20I%C3%A4rare/12%20tips%20som%20lyfter%20handeln.pdf)> (2015-03-31).

Tengblad, Stefan; Wickelgren, Mikael; Kazemi, Ali; Andersson, Thomas (2012). *Personalledning i detaljhandeln - Ledarskap och medarbetarskap i svenska butiker*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.hur.nu/wp-content/uploads/2009/05/2012-1-Personalledning-i-detaljhandeln.pdf>> (2015-02-23).

## Intervjuer

Medarbetare 1 Huvudkontoret, Divisionschef H&M:s huvudkontor Stockholm, 2015-04-14, Stockholm, personlig intervju.

Medarbetare 2 Huvudkontoret, Designassistent H&M:s huvudkontor Stockholm, 2015-05-05, Stockholm, mejlintervju.

Butikspersonal 1, Butikschef, H&M i förort A, 2015-04-15, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 2, H&M i förort A, 2015-04-15, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 3, H&M i förort A, 2015-04-15, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 4, H&M i förort B, 2015-04-15, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 5, H&M i förort C, 2015-04-15, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 6, H&M i förort D, 2015-04-16, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 7, H&M i city E, 2015-04-17, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 8, H&M i city E, 2015-04-17, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 9, H&M i city E, 2015-04-17, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 10, H&M i city F, 2015-05-05, Stockholm, personlig intervju.

Butikspersonal 11, Visual Merchandiser, H&M i city F, 2015-05-05, Stockholm, personlig intervju.

# Bilagor

---

## Bilaga 1: Intervjuguide - Djupintervjuer med medarbetare på H&M:s huvudkontor

1. Vad har du för titel?
2. Hur länge har du arbetet på H&M?
3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
4. Vad tycker du utmärker H&M som företag?
5. Hur väl insatt är du H&M:s varumärke?
6. Reflekterar du som anställd kring varumärkets identitet och vad den står för?
7. H&M bygger på en stark "H&M-anda" med starka och tydliga värderingar, känner du till dessa?
8. Hur återspeglas dessa värderingar och "H&M-andan" i ert arbete?
9. Anser du att "H&M-andan" är viktig för företaget? I så fall varför/varför inte?
10. Vet du hur varumärkets värderingar förmedlas till butiksnivå?
11. Genomgår butikspersonalen någon utbildning för att få en förståelse för varumärket och hur detta ska präglade deras dagliga arbete?
12. Hur arbetar ni, gemensamt i organisationen, med H&M:s varumärke för att skapa en enhetlig bild av företaget?
13. Hur arbetar H&M för att signalerna som ni sänder ut, från ledning till butiksanställda, ska vara eniga?

## **Bilaga 2: Intervjuguide - Semistrukturerade intervjuer med butikspersonal på H&M**

1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?
2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?
3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?
4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?
5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?
6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?

## Bilaga 3: Transkribering - Djupintervju med Medarbetare 1

### 1. Vad har du för titel?

Jag jobbar som divisionschef för en av divisionerna på inköp. Vi har åtta divisioner och den divisionen jag jobbar för är den delen av dam som inte har kläder, det vill säga skor, accessoarer, kosmetik, dem delarna. Vi är organiserade så att vi jobbar med våra kunder, vi har två divisioner som jobbar med herr och sen har vi två med barn och sen har vi två med dam och sen har vi två på ungdom. Så det är kunden i fokus och vårt ansvar är då att skapa sortimentet för våra kunder globalt sätt. Vi köper till alla länder i hela världen, så det är mitt ansvar och självklart är mitt ansvar att säkra det globala kunderbudandet och också säkra tillväxt och lönsamhet på kort och lång sikt så vi kan skapa tillväxt i hela världen på sikt. Så man kan säga att på min division är vi ungefär 100 personer och dem är uppdelade så att en sektion har ansvaret för skor och en annan för accessoarer och en tredje för kosmetik och så vidare. Så varje team på min division arbetar ungefär 20 personer och där sitter det då en sektionschef som är ansvarig för den sektionen, men sen så sitter det inköpare och produktdesigners, de som tar fram produkterna och kollektionerna. Även en ekonom på varje sektion som ansvarar för analysen, så så ser det ut.

### 2. Hur länge har du arbetet på H&M?

Jag har jobbat i ungefär 10 år, drygt 10 år. Jag började som ekonom, och gjorde det i några år på olika ställen och sen så var jag även i Tyskland i ett och ett halvt år och jobbade då på försäljningssidan. Då var jag ansvarig för att dem varorna som Tyskland får, som vi bestämmer här, att sälja det på bästa sätt samt att aktivera varor som inte säljer bra och jobba tillsammans med marknadsavdelningen och försäljningsavdelningen i Tyskland för att sälja det vi får så bra som möjligt.

*(Camilla: Vad har du för utbildning?)*

Ja, jag läste redovisning och finansiering på Handels

*(Sandra: Flyttade dem dig till Tyskland, eller var det någonting du sökte själv?)*

Man har ju en nära dialog med sin chef naturligtvis, vad mina styrkor är och vad jag skulle vilja göra framåt så det är en dialog man har och det är väl det som är en av H&M:s absoluta styrkor, att vi är ett otroligt tillväxtföretag. Det finns möjligheter hela tiden att gå



vidare, att utvecklas. Jag var intresserad av att lära mig mer om försäljningssidan och prova på ledarskap och hela den biten. Folk går olika vägar, många börjar på inköp som ekonomer, sen kan man gå vidare inom försäljning och man kan gå vidare inom produktion, man kan gå vidare mot online, så folk gör verkligen olika saker. Men det är en ganska vanlig väg, eller var på min tid, att man åkte ut till försäljning och fick den erfarenheten.

### **3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?**

Jag har ett väldigt brett ansvarsområde, men på något sätt handlar det om att jag är ansvarig för min divisions sortiment och produkter globalt sett. Det handlar om att maximera försäljningen och lönsamheten, det är ju inte jag som gör det utan det gäller ju för mig att vara tydlig med att sätta upp tydliga mål, vad ska vi driva, och vad är vårt fokus och så. Sen handlar det jättemycket för mig om personal och organisation, att ha rätt folk runt omkring mig, och coacha och utveckla dem, att driva de rätta strategiska målen men också att bygga organisationen runt omkring. Men det kan ju också vara så att man ena dagen jobbar med det strategiska men rätt som det är dyker man ner i operativa frågor också som rör en specifik marknad och en specifik produkt, så det är högt och lågt. Men det gäller absolut att prioritera sin tid, hur man ska prioritera sin tid på bästa sätt.

### **4. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Men det är väl lite det jag sa innan, just det här att det är ett tillväxtföretag och det känns verkligen på något sätt att det händer saker hela tiden, det är högt tempo, det är många möjligheter för dem som finns här, individerna. Så det skulle jag säga, och också att vi är otroligt resultatfokuserade, att det på något sätt handlar om att skapa resultat för ens ansvarsområde. Det kan vara som att jag sitter som inköpare för byxor så är det mitt resultat, eller sitter jag i Tyskland och för något annat så är det mitt resultat, eller är jag i produktion så har jag andra resultat. Så det är otroligt drivet av att skapa resultat, så det skulle jag säga.

**5. Hur väl insatt är du H&M:s varumärke?**

Det är väl här jag känner lite "question marks". Varumärket och hela den strategin är inte jag jätteinsatt i, men jag är otroligt insatt i vår affärsidé och "mode och kvalitet till bästa pris", det genomsyrar mycket de beslut man tar, det har man i ryggraden hela tiden. Så om man ska säga H&M som varumärke, där har vi en grupp som bara jobbar med branding och hur H&M ska kommuniceras externt och hela den biten. Det jobbar dem med hela tiden, det är deras jobb, men just i min roll så är det mer affärsiden man har i ryggraden och självklart våra värderingar och den biten mer än själva varumärket.

**6. Reflekterar du som anställd kring varumärkets identitet och vad den står för?**

Det är mer affärsidén, jätteviktig, och värderingarna, och sen hur H&M väljer att arbeta med själva varumärket, H&M, det präglas jag nog av som alla andra möts av det. Men sen är man självklart stolt över H&M och hela den biten, men inte att jag jobbar med varumärket, så nej.

**7. H&M bygger på en stark "H&M-anda" med starka och tydliga värderingar, känner du till dessa?**

Ja det skulle jag säga, dels så tyckte jag att jag möttes av de redan i intervjufasen när man kom. Oftast så har man företagspresentation då, eller man får en introduktion till dagen innan man intervjuas och då tas dem upp direkt där. Och sedan när man kommer som ny så går man igenom dem med antingen sin chef eller HR och sedan finns det här materialet (The H&M Way). Det finns även uppsatt plakat och så, så det är någonting som du möts av flera gånger, hela tiden och kommer upp hela tiden. Sedan är det så mycket med värderingarna, det är inte alltid att man läser dem och känner till dem, utan det är mer att det är en del av vardagen och folk lever efter dem. Man lär sig dem bara genom hur vi är mycket. Jag tror att det är mycket så att för att lyckas och trivas på H&M så måste du leva de här och är inte de naturliga för dig då trivs du inte här. Vi försöker ju hitta det här i de vi rekryterar. Det finns hur många exempel som helst på att vi jobbar med det här, som enkelhet som är superviktigt. Vi är ju ett retailer-företag och vi skulle kunna sitta och skriva dokument och göra jätteanalyser och så innan vi tar beslut, men det funkar inte utan är du inte enkel och snabb då kommer du inte passa eller lyckas. Jag tror att det är

mycket att antingen har du det här eller så har man det inte och antingen trivs man med att jobba på det här sättet eller inte.

#### **8. Hur återspeglas dessa värderingar och “H&M-andan” i ert arbete?**

Jättemycket tycker jag, just det här med tron på människan, det är ju på något sätt att vi är ett tillväxtföretag. Vi är ganska unga många av oss som jobbar här, vi behöver ny kompetens och nya resurser. Jag kan ta som ett exempel när jag hade jobbat då i ett och ett halvt år på inköpsavdelningen, då fick jag möjligheten att åka till Tyskland och det var för att de trodde på mig. Jag hade varken erfarenhet av försäljningssidan, jag hade aldrig varit chef innan, jag kunde inte den tyska markanden. Utan man såg att jag hade gjort ett bra jobb här, sen trodde man på mig och vågade satsa på mig. Sådana här exempel finns det hundratals av. Vi gör samma sak hos oss när vi behöver en ny designer så kanske vi har ganska många juniora, men vi tror på dem, så det finns många exempel på att man tror på människan. Sedan också team är också supertydligt, till exempel att du börjar jobba som ekonom på H&M och du är en av 20 personer i ditt team, och teamets jobb är just att skapa resultat på den här sektionen, men ingen kan göra det själv. Utan du som ekonom jobbar med analysen men du är beroende av att ha en produktdesigner som är jätteduktig på att skapa bra produkter och förutspå trender. Du är behov av bra inköpare som kan ha en bra relation med produktion. Så det är teamet som skapar resultatet och det är man beroende av var man än är på H&M. Så det är inte “one-man-show”, du kan inte komma in och vara grym på bara din sak, för det kommer aldrig bli något resultat. Så det finns verkligen exempel på alla dessa värderingar.

#### **9. Anser du att “H&M-andan” är viktig för företaget? I så fall varför/varför inte?**

Ja det skulle jag verkligen säga, den är absolut viktig.

#### **10. Vet du hur varumärkets värderingar förmedlas till butiksnivå?**

Jag kan inte säga att jag vet det, men jag kan tänka mig att dom också får, när man börjar i butik och så, får det här materialet (The H&M Way), får en introduktion till H&M:s värderingar. Och jag vet när jag själv varit i butik så ser jag hur värderingarna sitter uppe, dem har ju också lappar och så. Det är jag övertygad om att det förmedlas från deras

chefer. Jag vet också att när man till exempel öppnar i ett nytt land, så skickar man oftast H&M-anställda från etablerade marknader så dem är med vid öppningar och så. Inte bara, men för att vår metod och arbetssätt och värderingar ska överföras för att få samma i den mån det går, självklart är vi ju olika.

*(Sandra: Hur mycket anpassas det efter olika marknader, med tanke på att det är olika kulturer och sådant?)*

Man försöker, tror jag, självklart optimera det. I Kina, vad är det bästa av det här och hur ska vi jobba med det. Gamla H&M-marknader så som Sverige och Tyskland och sådant, dem skickar oftast folk därifrån när man öppnar nya marknader, dels för att stötta upp kompetensmässigt men även få med värderingar och så. Och det är ju självklart superkul för de som jobbar i butik i de här länderna att få vara med. Vi försöker ju och roterar mycket folk mellan marknader och länder och det är olika nationaliteter överallt, på det sättet sprids ”andan” eller vad man ska säga

#### **11. Genomgår butikspersonalen någon utbildning för att få en förståelse för varumärket och hur detta ska prägla deras dagliga arbete?**

Det tycker jag ni ska fråga i butik, det är väl det som är det intressanta. Jag vet ju hur det är här och hur vi jobbar.

*(Sandra: Har ni fått utbildning när ni börjar jobba här på huvudkontoret också?)*

Ja vet inte om jag ska säga utbildning, det handlar om att man får en introduktion.

#### **12. Hur arbetar ni, gemensamt i organisationen, med H&M:s varumärke för att skapa en enhetlig bild av företaget?**

Jag kan säga såhär, om varumärket vet jag ju inte då hur vi jobbar internt, men affärsidén är ju sådant som vi värderar som vi pratar om när ny personal introduceras, den är liksom alltid med. Där skulle jag säga att den verkligen sitter bak i ryggraden på folk, hur vi ska göra ”mode och kvalitet till bästa pris”. Den vägleder även mycket också när man tar beslut och olika beslut ska tas.

**13. Hur arbetar H&M för att signalerna som ni sänder ut, från ledning till butiksanställda, ska vara eniga?**

Jag kan bara säga att det fungerar, alla länder jobbar med samma värderingar och vår affärsidé. Ni säger: ”Om vi går in i en H&M butik så ser det likadant ut.” Vi har ju ett globalt sortiment så att det är samma sortiment överallt, det är som McDonalds.

**Har du någon mer tanke eller något som du vill tillägga?**

Jag tror att det är enkelheten och tydligheten och att det är tydligt från HR och hela den biten att det här är sådant material som alla ska gå igenom. Även fast du då som ny inte har läst det här, eller fått dem här så ser du ju hur dina kollegor agerar och du gör ju som andra gör så jag tror att det är den också, att det är en naturlig del. Det här är det vi söker efter, vi tittar ju efter värderingarna redan i rekryteringen och tror vi inte på att det här finns, då faller man kanske på personligheten. Som enkelhet, om du är en ekonom som älskar att sitta och göra jättekomplicerade makron och analys och analys, då kommer du få ganska svårt här att ta snabba beslut och göra en analys och sen bestämmer vi oss, och så letar vi överallt. Jag tror det har mycket med rekryteringen att göra. Men alla kan ju inte vara bäst på allt, har man någonting som det här är ju inte din styrka, då kanske de andra väger över, så är det ju.

## Bilaga 4: Transkribering - Djupintervju med Medarbetare 2

### 1. Vad har du för titel?

Designassistent

### 2. Hur länge har du arbetet på H&M?

4 år (2år på Cheap Monday ägd av H&M, och drygt 2år på H&M:s huvudkontor)

### 3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Skissa i Illustrator, research/planera kommande kollektioner, uppdatera skisser, prova inkomande prover från produktion till Flick-kunden (mellan 2-10 år). Jobbar tätt ihop med andra designers till samma kund, inköparna, print designers och mönsterkonstruktörer.

### 4. Vad tycker du utmärker H&M som företag?

Det är ett enkelt koncept, mode till bra pris. Det är helt galet hur fort företaget har vuxit senaste åren, så koncepten fungerar. Det är en väldigt stor inköpskontor som ändå fungerar som många små företag, olika koncepter är uppdelad i sektioner så att man jobbar med små teams, vilket jag gillar.

### 5. Hur väl insatt är du H&M:s varumärke?

Jag är insatt i vad varumärket betyder för min sektion och kund (flickor). Jag följer hur det går för vår kund, vad hon handlar och inte, hur just flick-kunden utvecklas. Det är väldigt olikt vad varumärket kan betyda för resten av sektioner.

### 6. Reflekterar du som anställd kring varumärkets identitet och vad den står för?

Jag försöker inte fundera för mycket på H&M:s identitet, men det är en så känd företag att många utanför jobbet frågar ofta. För mig är det fortfarande för stor att greppa. Det är en så stor maskin, så stora produktioner, vi är så många anställda som på något sätt jobbar tillsammans, det är lite "over-whelming". Jag tycker att H&M har olika identiteter, till exempel det kan vara ett butik som erbjuder det senaste mode, eller var man hittar basplagg. H&M har så många olika kunder, och är så känd så att även dem som inte är kund har åsikter kring vad H&M står för.

**7. H&M bygger på en stark "H&M-anda" med starka och tydliga värderingar, känner du till dessa?**

Det finns ändå mycket struktur kring personalutveckling på H&M:s inköpskontor. Värderingar och mål kommer upp ofta och jag skulle nog säga att alla som jobbar här känner till dem.

**8. Hur återspeglas dessa värderingar och "H&M-andan" i ert arbete?**

Det blir grunden hur vi jobbar. Värderingar är rätt enkla tycker jag. Mycket handlar om att det är ett samarbete, det är inte en som bestämmer det är många, vilket kan vara väldigt olikt andra modeföretag där en Creative Director alltid har sista beslutet. Vi alla bidrar till att skapa kollektioner. Så att jobba i teamet är viktigt. Och sen försäljningsresultat är ju viktiga, dem följer vi konstant och det kan leda till olika möjligheter just karriärmässigt. Vi utvärderas en gång per år av våra chefer och dem pushar för utveckling och förbättring i hur vi jobbar som individer och som företag.

**9. Anser du att "H&M-andan" är viktig för företaget? I så fall varför/varför inte?**

Ja, jag tycker det är viktigt. Det gör det lite enklare att "utvecklas" inom företaget. Det kan vara viktigare för olika roller. Just chefer oftast har en väldigt stark H&M-andan. Om det berör på en personlighet dem hade när dem började, eller om det blir något som växer på en under åren är oklart. Men oftast blir det att folk kommer tillbaka till H&M:s värderingar för att förstärka ett beslut, när man ger feedback, när vi analyserar försäljning, etc.

**10. Vet du hur varumärkets värderingar förmedlas till butiksnivå?**

Jag vet faktiskt inte det. Alla på inköpskontor ska jobba lite butik. Jag jobbade i en vecka och tyckte det var väldigt svårt!

**11. Genomgår butikspersonalen någon utbildning för att få en förståelse för varumärket och hur detta ska präglade deras dagliga arbete?**

H&M erbjuder massa utbildningar till deras personal. Jag vet inte med säkerhet, men en kurs i värderingar kan jag tänka mig finns för butikspersonal också.

**12. Hur arbetar ni, gemensamt i organisationen, med H&M:s varumärke för att skapa en enhetlig bild av företaget?**

Det är så uppdelat att jag tycker att det kan bli svårt att kommunicera emellan olika kundkoncepter och just mellan design/marknadsföring/butik. Vi som skapar kollektionen kommunicerar med marknadsföring för att ta fram kampanjer och vad vi vill presentera i butiken under olika perioder och dem sen gör deras jobb och lägger upp någon guide bok på hur det ska se ut i butik som delas ut till alla butiker. Sen dem som är ansvariga för marknadsföring och butiker från alla olika länder skickar feedback till huvudkontoret på vad som funkar och inte funkar. Dem även reser hit 2 gånger per år för att se dem kommande kollektioner. Men emellan dem olika koncepter kan det sen se väldigt olikt ut i butik, eftersom vi kan följa olika trender beroende på vad som funkar för dem olika kunder.

**13. Hur arbetar H&M för att signalerna som ni sänder ut, från ledning till butiksanställda, ska vara eniga?**

Målet är att det ska kommuniceras samma information hela vägen, men det är inte alltid lätt. Det blir lite missförstånd här och där, speciellt när man jobbar med så många olika länder och kulturer. Men jag är inte riktigt insatt i just hur detta fungerar.



## Bilaga 5: Transkribering - Semistrukturerade intervjuer med butikspersonal på H&M

### Butikspersonal 1 - Butikschef, H&M i Förort A

#### 1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?

Jag tycker det utmärker sig väldigt bra, jag är väldigt stolt att jobba på H&M, jag tycker som företag att det är ett fantastiskt företag. Vi jobbar väldigt mycket med miljöarbete och våra varor blir mer och mer gjorda av återvunnet material. Ja, det är ett fantastiskt företag kan jag säga.

#### 2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?

H&M som varumärke det står för mode och kvalitet till bra pris men som varumärke är det väldigt högt. Det är väldigt många som känner igen H&M som varumärke och vi har höjt oss de senaste åren som ett statusvarumärke, delvis både som modeföretag och som ett företag som jobbar väldigt mycket med miljöfrågor, conscious och sådana saker.

#### 3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?

Ja, absolut! Det vet alla som jobbar på H&M! Jag har jobbat på H&M sedan 1999 och man lär sig "H&M-andan" redan från början.

*(Camilla: Jobbar ni mycket utifrån detta i det dagliga arbetet?)*

Absolut, våra värderingar, det gör vi.

#### 4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?

Ingen direkt utbildning, men vi pratar väldigt mycket om det. Vi har det på uppstarter och vi kan ha minimöten och sådant, så vi pratar väldigt mycket om kundservice. Kunden är ju det viktigaste vi har! Det är därför vi är här, det är därför man jobbar på H&M också, för att man vill bemöta kunder och bemöta dem på ett bra sätt.

#### 5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?

Förmedla till kunder eller till de man känner, jag pratar väldigt gott om H&M i och med att jag är väldigt stolt med att jobba på H&M så blir det ju lätt att man pratar väldigt positivt om det här företaget. Annars skulle jag inte jobba kvar för det första. Så jag är

otroligt stolt att jobba på H&M och det får väldigt många höra, delvis mina vänner och kunder också. Vi har ju blivit bra med kvalitet och priserna är helt fantastiska.

**6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

Jag kan säga att H&M är en väldigt platt organisation. Det är inte så mycket hierarki, det vill säga att vi får väldigt mycket information om vad som händer, plus att det är inga problem om jag skall behöva ringa till Sverigechefen eller om jag skulle behöva ringa till Karl-Johan Persson, jag tror nog att han skulle ta emot mitt samtal. Så att H&M är bra på så sätt att det finns ingen hierarki och det blir mer som ett team även från VD och våra chefer neråt, då även vi som butikshefer. Vi jobbar väldigt mycket i team tillsammans med personalen, alla gör allt, jag kan stå på lagret och i kassan, så det är fantastiskt.

**Butikspersonal 2 - H&M i Förort A**

**1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Jag tycker verkligen att vi följer de kraven som vi ska följa allt ifrån ekologiska biten till kvalitetsbiten, även att det är bra pris på varan.

**2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

Den frågan är väldigt stor om man säger så, vi har ju som sagt, det ska vara hållbarhet, kvalitet, så det är många bitar som måste passa, det är inte bara att säga att H&M är H&M. Om man backar bandet tillbaka så har man utvecklats ganska mycket de senaste 40 åren om man säger så, så nu är inte H&M, för mig som och jobbat i företaget länge bara ett varumärke av kläder utan det börjar kännas som att det är mer globalt, att man tänker på miljön, man tänker på återvinning. Så att det är mer än bara kläder om man säger så och det är ganska bra, känns mycket bra.

**3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?**

Ja, det måste jag säga att har man jobbat i företaget länge så går det inte att missa det. Men det är mer, vi har ju som sagt våra värderingar inom företaget, våra policy. Jag menar, smälter man in i den miljön då blir det så att man följer andan, absolut,

automatiskt också. Dels för nyanställda också, vi försöker verkligen få dem att lära sig H&M väldigt fort och snabbt, så de kommer in i den här ”andan” så de förstår hur vi jobbar.

*(Sandra: Känner du till värderingarna?)*

Vi har ju värderingar som att det ska vara, nu ska jag upprepa dem, teamwork, har vi en värdering. Sen har vi kostnadsmedvetenheten, vi måste tänka på allt det där. Sen har vi raka rör, vi har även vi tror på människan. Vad var det mer som vi hade... Det är några till...

*(Camilla: Det räcker så)*

*(Alla skrattar)*

#### **4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

Kundbemötande, du får ju som sagt en introduktion, jobbar man inom servicebranchen så är det så att du får tre dagar utbildning för de som är nyanställda. Då får de gå ut i butik och lära sig allt från service till att lära sig kassan. Sen så, när man har gjort dem bitarna så hamnar man i en butik så får man väl mer hjälp där. Vi har ju hänsyn till de som är nya också, så vi inte bara slänger in dem, så att, men det tar sin tid.

#### **5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

Jag följer som sagt “de fem basics” som vi kallar dem, det är ögonkontakt, namnbricka, “hej och hallå”, och att man är väldigt synlig och vi tänker alltid att vi står på scen. Så vi syns alltid mer än vad man tror, så det är väldigt viktigt för oss att följa de reglerna om man säger så.

#### **6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

Nej jag tycker faktiskt att det är högt i taket, vi kan få tag på de personerna vi behöver prata med, det är ingen omöjlighet, kanske inte direkt, men vi får svar i alla fall på de vi brukar ställa. Så det är inte omöjligt. Jag tror även om jag skulle ringa Karl-Johan så tror jag att han skulle återkomma.

## **Butikspersonal 3 - H&M i Förort A**

*(Camilla: Hur länge har du jobbat på H&M?)*

På H&M har jag jobbat i ett och ett halvt år, och den här butiken går jag på vikariat. Så jag är inte fast anställd.

### **1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Vi värnar väldigt mycket om det här med återvinning och vi tänker väldigt mycket på hela vägen från produktion till det kommer till butik, att det ska vara på bästa möjliga sätt för alla parter som är inblandade måste jag säga. Sedan så är det bra kvalitet till billiga priser.

### **2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

Typ det jag sa innan, jag skulle svara samma sak här.

### **3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?**

"Andan"? Det är väl typ att vi ska... jag har inte hört det uttrycket förut så, men jag kan väl tänka mig att det är just i butiken så. Att man ska få en speciell känsla när man kommer in, att man ska bli bemött av både personal och atmosfären, att det ska se bra ut och sådär... kanske.

### **4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

Jag fick en tredagarsutbildning. Men jag skulle väl säga att det är mer kassa och prova på rutinerna och sådant där. Men kundbemötande såklart också, men det är ju inte kundfokus på samma sätt som i andra butiker på H&M.

### **5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

Jag försöker hjälpa kunden på bästa sätt, antar jag. Om dem vill ha en vara så får man försöka få fram den varan, om den inte finns så får man försöka komplettera med en annan vara. Vara positiv och le till kunden hela tiden.

**6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

Inget jag kan komma på på rak arm faktiskt, inget speciellt sådär. Utan jag känner att jag kan få kontakt med dem väldigt lätt och jag har telefonnummer till de flesta, så det är ingen... nej, jag tycker det känns bra.

**Butikspersonal 4 - H&M i Förort B**

**1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

(Skrattar) Eh... Det finns väldigt mycket utvecklingspotential inom H&M tycker jag, att man kan bli lite allt möjligt.

**2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

Eh... (Skrattar).

(Väljer att hoppa över frågan då hon inte kan svaret)

**3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?**

Jag får typ be om hjälp här.

(Sandra: Vet du inte vad det är?)

Jo, absolut. Men jag blir bara så här... Du får gärna hjälpa till här...

(Ber en kollega om hjälp).

Intervjun avslutas då butikspersonalen inte längre vill svara på några frågor och hänvisar till H&M:s pressavdelning.

**Butikspersonal 5 - H&M i Förort C**

**1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Att vi har allt till alla kunder, det är verkligen jättestort, det är väldigt brett. Det är till barn, det är till ungdomar, det är till äldre, det är till gravida, det är till alla till ett bra pris.

**2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

(Skrattar) Jag är ganska ny.

*(Camilla: Hur länge har du jobbat här?)*

Här har jag bara jobbat i typ mindre än ett år. Så jag är inte rätt person att fråga egentligen.

**3. Känner du till vad som menas med “H&M-andan”?**

Ja, alltså, menar du bland medarbetare eller hur..?

*(Camilla: Ja, H&M:s värderingar och sådana saker, vad man ska arbeta efter)*

Ja, vi arbetar alltid efter en hållbar utveckling både med miljötank och sådana saker. Alltid.

**4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

Ja det får du. Du får ju en utbildning i både kassa och bemötande av kunder och kundservice.

**5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

Jag försöker alltid ge den bästa servicen som är möjligt, lära mig så mycket som möjligt om våra varor, alltid bemöta dem på bästa sätt helt enkelt.

**6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

Både jag och nej. Jo men jag tror de gör sitt bästa, absolut.

**Butikspersonal 6 - H&M i Förort D**

**1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

H&M är ganska billigt, men ändå så är det ganska, vad ska man säga, det är budget, men fortfarande är det väldigt mycket klass. Sen är det bra för att alla kan ha råd med just sådana kläder, för det kan vara kläder som är väldigt dyra i andra butiker men som H&M har gjort kopior av kan man säga, men ändå billigt.

**2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

Nej faktiskt inte.

**3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?**

"H&M-Andan"? Nej, tyvärr.

**4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

Ja, det är ganska snabbt och liten utbildning var det, det var inte så stor utbildning. Men sen finns det ju utbildningar som H&M ger, men det är något som man själv väljer då.

**5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

Ja, jag brukar ha på mig H&M kläder själv, sen är det ju också bra att presentera vad man har på sig och liknande kläder som finns i butiken. Det tycker jag i alla fall.

**6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

Nej, det borde faktiskt förbättras tycker jag i alla fall. Lite mer connection med kontoret.

**Butikspersonal 7 - H&M i City E**

**1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Jag tycker att det är, för oss som jobbar här, så himla tryggt och så stort man kan lita på att H&M sköter det med löner, facket allt sådant där, allt är tryggt liksom. Vi kan bara fokusera på er kunder och sådana saker.

**2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

Det står för mode till bästa pris.

**3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?**

Ja, det är det här med teamplayer och teamservice, rakt på sak, öppen och ärlig ska man vara. På vissa andra företag, eller vissa andra företag, nu chansar jag mer, men att det är inte så att cheferna går liksom i steg utan vi är en enda stor familj.

**4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

Nej, men vi går på andra utbildningar, inga sådana utbildningar går vi inte på vi går mer på såhär brand och säkerhet, säkerhetsutbildningar och sådär. Sen vet jag inte om det är så att de nya vikarierna nuförtiden går ju något som heter fastpool. Det har inte jag gjort men då får man nog lite utbildning i sådana saker, men ingenting jag har gjort i alla fall.

**5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

Ja... Bra fråga. Jag vet inte riktigt. Ja vad gör jag, nej det vet jag faktiskt inte. Svår fråga!

**6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

Nej, jag tycker att det är bra kommunikation faktiskt. Jag får veta vad jag vill veta.

**Butikspersonal 8 - H&M i City E**

**1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Bra kläder, bra miljövänligt, väldigt miljövänligt. Nu har vi ju det här "Consius", ett event där man kan lämna in påsar, stora insamlingsdagen.

**2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

Hennes & Mauritz? Eh... alltså bra kläder till bra pris är det väl?

**3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?**

Åh gud, det vet jag faktiskt inte.

**4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

Ja, det har jag. Sen går det ju också, det är ju väldigt egen initiativ på H&M också.

**5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

Alltid försöker hitta, en kund letar efter en speciell vara försöker jag alltid hitta en ersättningsvara till den kunden. Vi har ju massa olika, liknande kläder.



**6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

Nej, inte alls.

**Butikspersonal 9 - H&M i City E**

**1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Att det är så himla härlig atmosfär här. Oavsett vart man är så blir man lika behandlad.

**2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

Det är jag, det är mode och kvalitet till bra pris.

**3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?**

Det är det att alla ska vara på lika grund, alla ska veta allting och sådant.

**4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

Man får en liten intro det får man ju. Så att man ska stå på samma grund, det är vad det går ut på.

**5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

Det gör jag ju varje dag. Så fort jag visar mig ute egentligen så är jag H&M. Det är så det är.

**6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

Nej, jag tycker det fungerar bra faktiskt.

**Butikspersonal 10 – H&M i City F**

*(Camilla: Hur länge har du jobbat på H&M?)*

Jag har jobbat på H&M i två år

**1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Det är så vitt och det är så stort, du kan utvecklas och bli nästan vad du vill, så brett liksom. Så om du har potential och du har viljan så går allting, allting är möjligt. Och framförallt här i Stockholm, det är så... det finns så oerhört många butiker, det är så mycket personal, man blir sedd på ett annat sätt här än om man skulle jämföra med butiker i mindre samhällen i Sverige, eller i världen.

**2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

Nej, tyvärr den måste jag plugga på.

**3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?**

H&M?

*(Camilla: "H&M-andan")*

Ja, alltså vi pratar lite om till exempel om man är en "H&M-person" till exempel i en butik. Och "H&M-personlighet" för mig är väl att man kan ha många bollar i luften, man har en stark vilja, man är väldigt ödmjuk och ser sina medmänniskor omkring sig och man är väldigt, man har en entreprenöranda också, samtidigt som man ser försäljningssiffror, man ser försäljning till exempel. Att man vet lite, nu kommer det en ny vara, vart ska den hänga? Man tänker lite kring det, man är väldigt intresserad, det är väl "H&M-anda" för mig, att man vill mycket till exempel. Man vågar fråga, man är öppen för förslag, man ser inte bara det som ett butiksjobb utan något mer utöver det. Var det ett bra svar?

*(Camilla: Jättebra svar!)*

**4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

Ja, absolut! Och sen så, det här är också någonting som har hängt med ganska länge, dem flesta som jobbar i butik vet väl lite hur man ska jobba, eller hur man ska förhålla sig till kunder och personal framförallt. Det är något som är inlärt sedan, ja men uppfostran till exempel, den lär man sig ju när man kommer till H&M, hur man ska jobba här för det skiljer sig ju rutinmässigt från butik till butik, och det är ju ett stort företag med mycket effektivitet men samtidigt som det är väldigt kundbemötande. Så det är absolut, första

veckan var det ju, eller första månaden var det ju genomgång och sedan lär man sig något nytt varje dag också hela tiden.

##### **5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

Eh... Hur gör jag det? Jag finns på plats, jag är mottaglig, jag är... Det är en stor fråga, det finns mycket svar på den. Jag visar lite vår skicklighet och att vi är, att det är svenskt och att vi är stolta över det, att det faktiskt... det finns hela tiden, vi finns på golvet, hjälper kunderna, serverar kunderna, vi merförsäljer, vi har... om det är en vara som är slut, om du vill ha den här kavajen men den är slut så kanske vi har en annan snygg en trappa upp. Att jag verkligen följer med dig till varan då och visar att jag är bra på det jag gör, och att du faktiskt kommer tillbaka.

##### **6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonal?**

Ja alltså, jag jobbar ju i butik så jag vet ju hur butiken funkar men jag har ju inte så stor koll på just det utöver. Vi har något som heter "merch" (merchandising) och dem ser till att... dem har ju lagersaldo och vad vi har i butiken, vad som kommer in till exempel. Om den här kavajen är slut och det inte kommit någon påfyllning då kan jag ringa till "merch" för att se lite om den kommer in igen. Så lite hur dem jobbar och hur dem tänker kring nya varor, kring nya varuleveranser, vad som kanske... eller vad som går i butikerna och vad kommer inte sälja i butikerna. För det är ju olika länder, vissa... det finns ju "merch" i varje land där det finns H&M butiker och det kan också skilja ganska mycket på vilka varor som kommer säljas i respektive land, få lite mer inblick i hur det funkar och varför det är så i Sverige till exempel. Så att lite mer kommunikation mellan just HK (huvudkontoret) och butikerna. För dem har ju praktik till exempel, när någon får en tjänst på HK då får dem praktik i butiken för att se lite, få inblick i hur det funkar här så att man inte bara blir satt på en stol och bara så här ska köra för då har du ju inte någon aning om hur det funkar på riktigt. Dem har ju bara siffrorna framför sig liksom, så vi kanske också borde få en uppfräschning där.

## **Butikspersonal 11 – H&M i City F**

*(Camilla: Hur länge har du jobbat på H&M?)*

Åtta, åtta och ett halv år.

### **1. Vad tycker du utmärker H&M som företag?**

Åh, väldigt mycket. Det är ett väldigt bra företag att jobba på, på så sätt att du kan utvecklas väldigt mycket. Du kan klättra om du vill.

### **2. Är du medveten om vad H&M som varumärke står för?**

Ja, alltså menar du typ våran slogan?

*(Camilla: Ja)*

Mode och kvalitet till bästa pris

### **3. Känner du till vad som menas med "H&M-andan"?**

"H&M-andan"? Ja, alltså jag antar att dem menar att det är baserat på våra fem värderingar.

*(Sandra: Kan du nämna några av dem?)*

Gud vad jobbiga ni är (skrattar), rak på sak med öppet sinne, vi är ett team, entreprenörsanda... eehm... Kommer inte på några mer på rak arm.

### **4. Har du fått någon utbildning i hur du ska bemöta kunder med mera?**

Kanske inte just service i sig, men annars har vi ju mycket, alltså beroende på när de går de olika stegen så får du ju gå på vissa utbildningar; arbetsmiljö och säkerhet, feedback, presentationsteknik. Sedan har jag gått lite kosmetikutbildningar och så där. Och sen VM utbildningen såklart.

*(Camilla: Vad är det?)*

Visual merchandising. När du liksom går upp till det så får du en utbildning som är på åtta veckor.

**5. Hur arbetar du för att förmedla H&M:s varumärke till kunden?**

Jag gör väldigt fina dockor, framförallt (*skrattar och pekar på en docka hon klär på samtidigt*). Nej men det är allting från kundservice till att rekommendera rätt vara till rätt kund och vara kunnig om sortimentet.

**6. Saknar du någonting i kommunikationen mellan huvudkontoret och butikspersonalen?**

Om jag saknar någonting... Nja, dem är inne och springer här väldigt ofta just i den här butiken. Sen kan jag tänka mig i butiker lite längre ut i förorterna att dem saknar kanske kommunikationen och kanske skulle vilja att dem var där lite oftare. Kanske fick höra lite mer direkt feedback och så vidare. Sen så här, det största problemet vi har är att kommunikationen mellan dem lite högre upp på huvudkontoret och så vidare kanske inte riktigt alltid kommunicerar. Vilket gör att vi får olika direktiv och så undrar dem varför vi inte har gjort som dem har sagt, men då kanske vi har gjort som någon annan har sagt och vi trodde att dem hade kommunicerat och så. Ja men det håller på, dem håller på att jobba på det.