Samspelet mellan varumärke och medarbetarnas föreställningar

- **En uppsats om hur Hemköps medarbetare ser på den interna varumärkeshanteringen**

Av: Ulrika Sten & Gabriel De Basso

Handledare: Marja Soila-Wadman
Södertörns högskola | Institutionen för
Samhällsvetenskaper
Kandidat 15 hp
Företagsekonomi | Höstterminen 2018

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Förord

Vi vill börja med att tacka våra respondenter från Hemköp som har ställt upp på intervjuer och gjort denna uppsats möjlig. Vi vill även ge ett stort tack till Olle Nyman, projektledare på Hemköp, som har hjälpt oss komma i kontakt med deltagarna för intervjuerna. Våra opponenter har vi att tacka för den konstruktiva feedback vi fått genom uppsatsens gång. Slutligen tackar vi vår handledare Marja som har stöttat och väglett oss genom skrivandet av uppsatsen och kommit med viktiga förslag och synpunkter.

Vi önskar er en givande och intressant läsning!
/ Gabriel & Ulrika

Abstract

This paper observes intern branding and the relation between coworker and brand. It is a mapping study that investigates relations, variables and other factors that affect the integration between coworkers and brand, how they relate to each other. In terms of doing the study, the food chain Hemköp has participated for interviews. Store managers and team managers have been interviewed in different stores around Stockholm. The idea of the study comes from the lack of intern branding and that most literature and research focus on the external perspective, aimed at the costumer. Some researchers mean that it's time to rethink, it's time to look at the corporate brand as the main integrated factor that bring customer, coworker and corporate together. These researchers suppose that the future for an organization is based on how the corporate brand is integrated within the organization. If the corporate doesn't work on the inside, it will not, in the long term, work on the outside. It requires loyal employees, a distinct communication and an integrated link between the corporate vision, coworker's culture and customer's image of the brand. Hemköps's coworkers indicate within several areas that the intern brand is well operated, and their strategies can be straightened by the researcher's theories. Hemköp has several loyal employees, excellent tools and planning for a well-functioning internal communication. There are some gaps that needs to be restructured, including how to get employees to stay and develop within the company.

Key words: Integrated brand management, internal communication, brand, internal brand strategy, coworker, loyalty

Sammanfattning

Den här uppsatsen betraktar intern branding och hur relationen ser ut mellan medarbetare och varumärke. Det är en kartläggande studie där det undersöks relationer, variabler och andra faktorer som påverkar samspelet mellan medarbetarna på ett företag och hur de förhåller sig till varumärket. För att utföra undersökningen har dagligvarukedjan Hemköp deltagit för intervjuer. Butikschefer och teamchefer har intervjuats i olika butiker runt om i Stockholm. Uppsatsens idé kommer från att det finns en brist på intern varumärkesstrategi och att den mesta litteratur och forskning fokuserar på det externa varumärket. Det som riktas mot kunden. Men vissa forskare menar att det är dags att tänka om, man måste börja se företagsvarumärket som den huvudsakliga integrerande faktorn som för kunder och medarbetare och organisationen samman. Dessa forskare menar att framtiden för en organisation bygger på hur företagsvarumärket är integrerat inom organisationen. Om företaget inte fungerar på insidan kommer det i längden inte hålla på utsidan. Det krävs lojala medarbetare, en tydlig intern kommunikation och en integrerande länk mellan företagets vision, medarbetarnas kultur och kundernas bild av varumärket. Hemköps medarbetare visade inom flera olika områden att den interna varumärkesstrategin är väl fungerande och deras sätt att jobba kan stärkas av forskarnas teorier. Framför allt har Hemköp flera lojala medarbetare och utmärkta verktyg och planering för en fungerande intern kommunikation. Det finns några luckor som behöver omstruktureras och bearbetas, bland annat hur man ska få medarbetarna att stanna kvar och utvecklas inom företaget.

Nyckelord: Samspel, Integrerad brand management, intern kommunikation, varumärke, intern varumärkesstrategi, medarbetare, lojalitet

Innehållsförteckning

1. Inledning 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Problemdiskussion 2
1.2.1 Problemformulering 3
1.3 Frågeställning 4
1.4 Syfte 4
1.5 Avgränsningar 4
2. Teoretisk referensram 5
2.1 Brand management 5
2.1.1 Varumärkeskapital och varumärkeslojalitet 5
2.1.2 Integrerad brand management 6
2.2 Det interna varumärket 6
2.2.1 Integrerade organisationsfunktioner 7
2.2.2 Brand Mantra 8
2.2.3 Varumärkets inre kärna 8
2.2.4 Intern positionering 9
2.3 Integration mellan medarbetare och varumärke 10
2.3.1 Arbetsgivarvarumärket 10
2.3.2 Intern kommunikation 11
2.3.3 Medarbetarnas lojalitet 11
3. Metod 13
3.1 Forskningsstrategi 13
3.2 Urval 13
3.3 Tillvägagångssätt 13
3.4 Etik 14
3.5 Metodkritik 14
4. Empiri 16
5. Analys och diskussion 24
5.1 Deltagarnas beskrivning av Hemköp 24
5.2 Medarbetarnas föreställningar om lojalitet och målsättningar 26
5.3 Kommunikation och varumärkets förändringar 28
5.4 Integration 29
6. Slutsats 32
7. Förslag på vidare forskning 34
8. Referenser 35
9. Bilagor 37

1. Inledning

I inledningen ges en kort förklaring av varumärkets historia och definition samt en kort berättelse om dagligvarukedjan Hemköp, som är uppsatsens fall. Vidare beskrivs skillnaden på ett externt och internt varumärke, och varför det läggs fokus på det interna perspektivet i den här uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Ett varumärke är enligt Micco, 2009 en förväntning (Micco, 2009). Det vill säga varken en produkt eller en tjänst. Det är heller inte den relation konsumenten skapar med företaget eller säljaren. Men produkterna och tjänsterna hjälper till att ge dig som konsument en upplevelse av varumärket. Dina upplevelser leder till att du får förväntningar av varumärket, och det kan vara antingen negativt eller positivt (Micco, 2009). Ett starkt varumärke utmärker sig genom att hålla det den lovar, att dina förväntningar uppfylls (Micco, 2009).

I det svenska språket betyder ett varumärke två olika saker. För att förklara är det enklast att ta hjälp av engelskans *trademark* och *brand*, som båda betyder varumärke på svenska. Trademark är den juridiska termen som är det immateriella värdet av en produkt, till exempel logotyp eller förpackningsdesign. Brand är svårare att definiera, det finns ännu inte en formell förklaring och definition av begreppet. Det har lett till att det finns en mängd olika förklaringar (Micco, 2009). En förklaring ger American Marketing Association som kan översättas att ett varumärke är "Name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. The legal term for brand is trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred items is trade name" (American Marketing Association, 1995).

Det första moderna varumärket uppstod i England och USA efter den industriella revolutionen, enligt brand-management-litteraturen. År 1876 i England skrevs den första lagstiftningen om varumärken och ölmärket Bass blev det första registrerade varumärket (Östberg et al, 2018). För att man ska förstå hur ett varumärke fungerar och skapar värde bör man förstå ett helhetsperspektiv för processen om varumärkesbyggnad (Melin, 2008). Brand management och konsumentbeteende är varumärkesforskningens två huvudinriktningar som man bör integrera med varandra. Dessa två inriktningar innefattar både ett internt- och externt perspektiv på varumärken (Melin, 2008).

För ett företag som ska hitta ett förhållningssätt som utgör kärnan för verksamheten är inte något som sker enkelt och direkt. Det är en process som ska få med hela företaget och ändra på människors attityder och beteenden (Melin, 2012). Även om ett företag har en klar och tydlig varumärkesstrategi samt resurser för detta, till exempel kommunikation, är det svårt att implementera strategin om inte medarbetarna är engagerade och motiverade (Melin, 2012). "För att skapa ett levande och starkt varumärke räcker det alltså inte bara med att kommunicera ett tydligt löfte till kunderna. Varumärkesarbetet handlar minst lika mycket om att skapa varumärket internt" (Falonius, 2011). De företag där medarbetare och personal har mycket direktkontakt med kunder kan de vara till en stor fördel för företaget, men det kan också var något negativt om kunden får en dålig upplevelse. Det är när medarbetarna vet vad för kundupplevelse de ska ge till kunden som varumärket stärks. Det är det här vad det interna varumärkesarbetet handlar om, om att varje medarbetare ska vara engagerad och förstå varumärket. Det är då det blir bra för kunderna också (Grönholm, 2011).

Hemköp

I denna studie kommer fokus ligga på märkesinnehavaren och det interna brand management-perspektivet. Fokus kommer även ligga på förhållandet mellan medarbetarnas föreställningar om varumärke, hur samspelet mellan dessa variabler ser ut. För att kunna utföra studien har vi använt oss av dagligvarukedjan Hemköp. Detta för att vi ville använda oss av en organisation som har en direkt kundkontakt.

Hemköp är en dagligvarukedja med ca 200 butiker runt om i Sverige. Hemköp är ett varumärke inom Axfood och deras mål är att skapa grunden för hållbar matglädje till sina kunder. Resan började i Borlänge där den första Hemköpsbutiken startade 1958. "Spik-Olle" som grundaren kallas körde hem varorna till kunderna och det är därför det fick namnet Hemköp. Namnet "Spik-Olle" fick grundaren då han startade sin karriär med att plocka spik till snickare och fick betalt för det. Redan från början var kunderna högsta prioritet. Bertil Wåghäll tog över efter att den första butiken snabbt hade blivit fler. Han gjorde om verksamheten och öppnade den första snabbköpsbutiken i Borlänge, tidigare hade man handlat kött i en butik, grönsaker i en annan och så vidare (Hemköp, 2018).

1.2 Problemdiskussion

Vikten av intern varumärkesstrategi pekas ut av varumärkets motto och ser till att medarbetarens beteende och förståelse är i linje med varumärket och vad varumärket står för. Ett externt perspektiv har varit utgångspunkten för mycket varumärkeslitteratur. Den lägger

fokus på taktiker och strategier som organisationer implementerar för att ha ett starkt varumärke i relation till sina kunder. Men lika viktigt är det att jobba med det interna varumärkesarbetet. Det interna varumärkesarbetet innefattar att man ska kommunicera och förklara varumärket internt. För företag som arbetar inom serviceverksamhet och har starka kundrelationer är det mycket viktigt att medarbetarna har en djup förståelse för en uppdaterad version av varumärket (Keller et al, 2012).

Varför är det så viktigt att förklara varumärket internt? Eftersom management för det interna varumärket handlar om att varumärkets kvaliteter presenteras och kommuniceras av anställda så är det viktigt att man hjälper de anställda att förstå och anamma meningen av varumärket. Detta för att de ska skapa färdigheter för att sedan kunna förmedla denna mening utåt till kunderna (Yong-Ki Lee et al, 2014). Vikten av att integrera det interna och externa varumärket är stor eftersom det är de anställda som representerar varumärket utåt och är i ständig kontakt med kunder. Därför är det otroligt viktigt att anställda vet vad varumärket är och står för eftersom de sedan speglar denna förståelse på kunden så att kunden själv ska ta till sig den bild som medarbetaren förmedlar och gör det till sin egen. För att kunderna ska få ett rättvist och bra intryck av varumärket är alltså det interna varumärket kritiskt för att det externa ska fungera (Yong-Ki Lee et al, 2014).

Don Schultz, 2001 professor i integrerad marknadskommunikation på Medill School of Journalism, menar att det kanske är dags att tänka om vad gäller varumärket inom organisationen. Att det är dags att sätta de traditionella brand managementsystemen åt sidan, som så länge har varit verksamma hos konsumentinriktade företag och handelsskolor. Han menar att det kanske är dags att radikalt förändra vad vi traditionellt tänkt och trott om hur ett varumärke ska byggas och hur ett företagsvarumärke bör regelbundet upprätthållas av investeringar och tankar om framtiden. Men framför allt, att det är dags att se på ett företagsvarumärke och företagskulturen som den huvudsakliga integrerande faktorn som för alla inom organisationen och kunder samman. Framtiden bygger på hur företagsvarumärket är integrerat inom organisationen (Schultz, 2001)

1.2.1 Problemformulering

Ett av de större problemen inom brand managements område är att mycket fokus ligger kring de externa processerna när det kommer till att bygga upp ett varumärke. Flera forskare påpekar att de interna processerna är minst lika viktiga som de externa och menar även att de kan vara viktigare. Trots vikten av det interna perspektivet, ligger fokus inom forskningen

fortfarande på de externa varumärkesprocesserna (O'Callaghan & Murray, 2017). Man menar även att ett varumärke inte kan utvecklas vidare utan interna processer och är därför kritiska för varumärkesuppbyggnaden (Xiaoyun et al, 2011). Varumärkesstrategin bygger på att vison, företagskultur och image (se bilaga figur 1) är i förhållande med varandra och att gapen mellan dem ständigt ska minskas. Denna minskning bör ske för att undvika missförstånd för varumärket inom och utom organisationen (Hatch & Schultz, 2003). Jobbar man inte ständigt med att integrera dessa funktioner finns det risk att olika delar inom organisationen bli splittrade och därmed dra varumärket åt olika riktningar (Hatch & Schultz, 2008). Därför är det även av intresse för oss författare att i denna modell se på varumärkesstrategin utifrån företagskulturens perspektiv. Detta eftersom det är medarbetarna som står för en stor del av företagskulturen och det dagliga arbetet för varumärket.

1.3 Frågeställning

- Hur ser samspelet ut mellan medarbetare och organisationens mål om varumärke hos Hemköp?
    - Vad är medarbetarnas föreställningar om samarbete och samspel mellan medarbetare och huvudkontor?
    - Hur är medarbetarna lojala i sin arbetsroll mot Hemköps visioner och image?
    - Vad görs för att hålla medarbetare uppdaterade om varumärket?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva hur samspelet mellan medarbetare och varumärke ser ut på Hemköp. Det studien vill uppnå är att förklara betydelsen av det interna varumärket och medarbetarnas engagemang för varumärket.

1.5 Avgränsningar

Avgränsningar som gjorts för denna studie har varit att endast Hemköps butiker i Stockholmsområdet har använts för studien. Det går därför inte att dra generella slutsatser för alla Hemköps butiker i Sverige.

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel diskuterar teorier och tidigare forskning. I avsnittet får man kunskap om det interna perspektivet för varumärken. Tre avsnitt förklarar teorier och tidigare forskning för; brand management, det interna varumärket och integrationen mellan medarbetare och varumärke.

2.1 Brand management

Brand management är ett samhällsbegrepp för varumärkesforskning ur märkesinnehavarens perspektiv. Om man läser om denna forskning visar den sig vara fragmenterad och behandlar ett flertal, ibland olikartade, områden. Det kan bero på att brand management fortfarande är ett relativt nytt forskningsområde. Inte förrän 1990-talet utvecklades det bland forskare till en viss intressegemenskap (Melin, 2008).

Intern branding och extern branding är begrepp som är genomsyrande för brand management (Punjaisri & Wilson, 2011). Intern branding handlar om att man internt i organisationen sprider varumärket så att alla medarbetare kan identifiera sig med det. Det finns ingen exakt definition av begreppet intern branding, men många forskare är överens om att det är ett sätt att kunna säkerställa det som varumärket lovar ska kunna göras till verklighet av medarbetarna (Punjaisri & Wilson, 2011). Extern branding är det begrepp som riktar sig ut mot kunder vilket förutsätter och levererar funktionella fördelar till kunder i form av hög kvalitet på varor och tjänster (Aydon Simmons, 2009). Fördelarna kan b.l.a. vara ekonomiska och etiska där det ekonomiska får kunden att känna att den produkt eller tjänst hen har köpt har gett ett stort värde för pengarna. De etiska fördelarna kan vara att kunder tror att produkter med ett socialt ansvar reflekterar positivt på organisationen som ger ut produkterna och de som köper dem (Aydon Simmons, 2009).

2.1.1 Varumärkeskapital och varumärkeslojalitet

Under 1990-talet blev ordet varumärke ett vanligt ord som tidigare mestadels användes av jurister och marknadsförare (Melin, 2008). En orsak till det ökade intresset för varumärken har varit det konceptuella begreppet, brand equity. Varumärkeskapital som det också kallas, har blivit mycket omdiskuterat, antagligen för att man kan se det från både märkesinnehavaren och konsumentens perspektiv. Det är ett begrepp som varit i fokus för varumärkesforskare inom brand management och konsumentbeteende (Melin, 2008). Den utgångspunkten för varumärkeskapital är att om varumärket ger ett värde för konsumenten så

bidrar det även till ett värde för märkesinnehavaren. För att förstå att varumärken skapar värde för konsumenten och därmed märkesinnehavaren uttrycker det sig i form av märkeslojalitet, som är ett centralt begrepp inom varumärkeskapital. Det skrivs mycket om att skapa lojalitet bland konsumenterna för den målgrupp varumärket riktar sig mot. Men för att lyckas med det krävs det även en lojalitet från märkesinnehavaren. Det finns därför en anledning till att skilja mellan intern och extern märkeslojalitet. För den interna lojaliteten krävs fortlöpande och konsekventa processer för varumärkesbyggnad. Det kräver framförallt att märkesinnehavare emellertid vet vad varumärket står för och hur det i framtiden ska kunna utvecklas. Om man inte kontinuerligt lever upp till ovannämnda finns det risk för att märkesinnehavare fattar dåliga och ogenomtänkta beslut (Melin, 2008).

2.1.2 Integrerad brand management

De flesta studier som har gjorts tidigare inom brand management har behandlat det externa perspektivet, genom att lägga fokus på de faktorer som ligger utanför organisationen för att förbättra organisationens prestationer (Xiaoyun et al, 2011). Forskare föreslår dock att ett internt orienterat perspektiv borde studeras inom företagets organisationsprocesser. Det interna brand management är kritiskt för varumärkesuppbyggnad eftersom inga objekt för varumärket kan uppnås utan stöttande interna processer (Xiaoyun et al, 2011).

Integrerad brand management definieras som en systematisk process som utgår från tre faser; *1) planering, 2) genomförande* och *3) kontroll* (Xiaoyun et al, 2011). I planeringsfasen ingår hur man designar varumärkesstrategin såsom marknadsmål, affärsanalyser och framtida strategier. Det är den viktigaste fasen eftersom nyckeln till framgång i ett företag anses vara att ha kvalitativa och långsiktiga marknadsplaner (Xiaoyun et al, 2011). Den andra fasen, genomförande, handlar om att aktiviteterna som får varumärkesstrategierna att komma till utförande och handling. Utan korrekt genomförande kan organisationens mål vara svåra att verkställa och förverkliga. Den tredje fasen, kontroll, ger företaget snabbt feedback om hur varumärket har presterat vilket leder till att man kan anpassa strategierna utefter feedbacken (Xiaoyun et al, 2011).

2.2 Det interna varumärket

Den interna varumärkeshanteringen kan erbjuda många olika fördelar för en organisation, vilka kan vara allt från identitetsskapande, ett ökat engagemang för organisationen, lojalitet för varumärket och bättre intern kommunikation (O'Callaghan & Murray, 2017). Olika interna varumärkesaktiviteter strävar efter att skapa förutsättningar för att utveckla

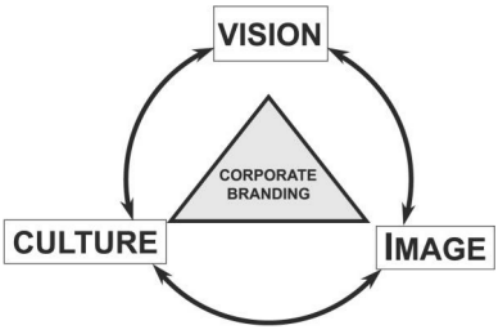
kärnvärden, förtroenden och förbättrade attityder inom organisationen och för att kunna leverera det varumärket lovar. Dessa aktiviteter kan i sin tur ha en väldigt stor positiv inverkan och verkligen hjälpa organisationen hitta önskade varumärkesbeteenden (O'Callaghan & Murray, 2017).

¨If the brand doesn't live on the inside, it can't thrive on the outside and if the brand isn't built from the inside, few may believe it on the outside¨- Sartain & Schuman"
(Sartain & Schumann. 2006)

2.2.1 Integrerade organisationsfunktioner

Alla organisationer behöver specialiserade funktioner för att sköta sin verksamhet, t.ex. kundrelationer, marknadsavdelning och personalansvar. När det kommer till varumärket behöver dessa funktioner integrera med varandra, annars kommer olika avdelningar göra avvikande handlingar (Hatch & Schultz, 2008). Detta leder till att varumärket dras i olika riktningar och misslyckas med synergier. Det skapas problem när de olika funktionerna arbetar oberoende av varandra, t.ex. när marknadsförare visar en bild av företaget som inte är i linje med hur personalavdelningen hanterar företagskulturen. Den interna verksamheten kommunicerar inte med de som främjar företaget externt. Resultatet av detta blir att olika funktioner inom företaget inte förstår varandra och skapar förvirring genom bristande kommunikation och samarbete. Misslyckandet av att integrera har en typisk innebörd av att förändringsarbeten som pågår i företag sällan bygger på verksamhetens varumärke (Hatch & Schultz, 2008). Bristen på integration leder till att företagets identitet fragmenteras och investerat kapital i varumärket utsätts för risk (Hatch & Schultz, 2008).

En modell som är gjord av Hatch & Schultz, 2008 förklarar hur vision, image och kultur i ett företag måste integrera med varandra. Vision är den centrala idén bakom företaget som ledningen kommer fram till och vad de vill att företaget ska uppnå i framtiden. Image beskriver den bild som intressenter har av företaget, t.ex. investerare, konsumenter och media. Kultur handlar om de interna värderingarna som företagets medarbetare har. Den interna kommunikationen är en viktig aspekt och kulturen är också vad medarbetarna känner för varumärket. Dessa tre variabler är viktiga för det interna varumärket. Om gapen mellan dessa blir för stora kommer företaget inte vara konsistent och varumärket riskerar att fallera (Hatch & Schultz, 2003). Modellen kom till efter att man gjort en studie av organisationen British Airways som under den tiden genomgick en process av olika stadier för att komma fram med ett lämpligt varumärke.



Figur 1: *Modell av Hatch & Schultz, 2008, sid 1047.*

2.2.2 Brand Mantra

För att fokusera på vad ett varumärke representerar är det ofta till stor hjälp att definiera ett varumärkesmantra. Ett varumärkesmantra är högt relaterat till koncept som "brand essence" eller "core brand promise". Ett mantra är ett sätt för företag att visa hjärta och själ för sitt varumärke och är oftast tre till fem ord som fångar det varumärket verkligen vill förmedla. Mantras syfte är att försäkra om att alla anställda inom företaget förstår vad varumärket verkligen vill representera till sin kundbas (Keller et al, 2012).

Mantras är viktiga av olika anledningar. När en konsument eller kund stöter på ett varumärke, i vilken form som helst, kan hens kunskap om det varumärket förändras. Som ett resultat av detta påverkas varumärkeskapitalet. Det förutsätter att anställda, direkt eller indirekt, kommer i kontakt med konsumenter på ett sätt som kan påverka konsumentens kunskap om varumärket. Därför är det viktigt att anställdas ord och handlingar backar upp och stöttar varumärkets mening (Keller et al, 2012).

2.2.3 Varumärkets inre kärna

Varumärkets territorium är en modell som beskriver från varumärkets inre kärna till hur långt ett varumärke kan utvidgas och hur långt det kan gå tills det blir ett förbjudet område. Linjeutvidgning betyder att man tänjer på varumärkets gränser t.ex. att man tar in en ny produkt. Territoriet handlar om vad som accepteras för ens varumärke och att ibland ta varumärket lite längre än vad man har tänkt sig. Det som avgör hur långt man kan ta ett varumärke beror på vilka värderingar man har och vad man står för. Modellen ser ut så att den innersta cirkeln är den inre kärnan, andra cirkeln är den yttre kärnan, den yttre kärnan står för spontana associationer människor känner för varumärket. Tredje cirkeln är utvidgnings zon och den sista och fjärde cirkeln beskriver förbjudet område, det vill säga hot mot varumärkeskapitalet (Uggla, 2002).

Figur 2: *Källa: Uggla, 2002, sid 60.*

I det här avsnittet kommer framför allt den inre kärnan att diskuteras. Denna kärna består av varumärkets kärnvärden och kan idealt sett ses som ett mantra, som tidigare diskuterats. De grundläggande värderingar som förknippas med varumärket som både de anställda hos företaget och kunderna känner till kan bestå av antingen generella värden eller specifika värderingar. Är det till exempel ett extremt nischat varumärke kan värderingarna vara mycket specifika. Men det är inte hur komplicerade värderingarna är som avgör, utan hur man lever upp till dem är det viktiga (Uggla, 2002). Vill man utvidga den inre kärnan och äventyra varumärkets värderingar så är linjeutvidgningar den mest lämpade och naturliga strategin. Det kan vara mindre förändringar som inte förändrar varumärkets integritet i grunden. Linjeutvidgningar är när man tänjer på varumärkets gränser för vad som är acceptabelt för varumärket. Men att det fortfarande är i linje med varumärket och att det är godtagbart. Det kan vara kopplat till att man tar en risk för företaget, men som kan leda till en utmärkt strategi som tar varumärket längre än vad man tidigare tänkt. Linjeutvidgningar kan också visa framtiden för varumärket, den vision företaget har och vad man strävar efter. Varumärkets territorium beskriver varumärkets mening och idérikedom, men även den naturliga integriteten. Känsligheten för varumärkets territorium ska man dock ta på allvar. Om varumärket utvidgas i all oändlighet blir det inte längre trovärdigt. Varumärket kan visserligen bli känt men det finns risk för att det inte blir köpt eller uppskattat (Uggla, 2002).

2.2.4 Intern positionering

Positionering kan definieras som en process där märkesinnehavaren försöker sälja in en position för sitt varumärke på marknaden och för konsumenterna. Sedan begreppet introducerades för cirka 30 år sedan har det haft en stor genomslagskraft (Melin, 2008).

Begreppet används som både extern och intern positionering. Vanligare är det att prata om den externa positioneringen, men den förutsätter intern positionering. Intern positionering betyder att varumärket ska förstås av organisationen och medarbetarna ska vara medvetna om vad varumärket står för. De ska även ha kunskap om hur varumärket differentierar sig på marknaden och skiljer sig i förhållande till konkurrerande varumärken (Melin, 2008).

2.3 Integration mellan medarbetare och varumärke

Förr trodde man att integration var något som skapades genom helt rationella och mekaniska processer. Om organisationens uppdrag var uppdelat i olika principer så ansåg man att integrationen skulle tas itu med order genom ledningshierarkin. Lawrence och Lorsch, 1986 menar att det uppstår en konflikt mellan olika specialister eftersom de har olika åsikter om hur man ska gå tillväga inom företaget. För att ha en effektiv integration måste man ta itu med konflikterna (Lawrence & Lorsch, 1986).

LePla & Parker, 2003 är två författare som gjort ett försök i att demonstrera hur organisationer kan få idéer och bygga ett starkt varumärke som är integrerat med alla avdelningar i organisationen. Författarna pratar om en integrerande varumärkesmodell som är skapad för att uppnå dessa mål. Modellen består av tre olika nivåer; *1) organisationsdrivare, 2) varumärkesdrivare* och *3) varumärkeskommunikation*. Organisationsdrivare förklaras genom organisationens uppdrag, värden och historia och dessa påstås bidra till grunden för ett varumärke som en organisation skapar (LePla & Parker, 2003). Varumärkesdrivare definieras genom fokus på varumärkets principer, personlighet och associationer och slutligen definieras det sista steget i modellen genom kommunikation, strategi och produkter. Denna modell påstås ge en bra helhetssyn och använder man sig av den så kommer man kunna lära alla medarbetare i en organisation att verkligen identifiera sig med varumärket och bli ett med det (LePla & Parker, 2003).

2.3.1 Arbetsgivarvarumärket

Varje dag gör medarbetare ett val. Om de ska gå till jobbet eller inte, om de ska bidra med något på jobbet och hur de ska vara mot företagets kunder. De frågar samma fråga som kunderna undrar, ger varumärket det som lovas? Är det värt för mig att jobba här och vad får jag ut av det? (Sartain & Schumann, 2006).

Det enda sättet för att kunder ska få koppling med företaget är, enligt Sartian och Schumann, att medarbetarna först har koppling med företaget. Det är precis det som

arbetsgivarvarumärke handlar om (Sartain & Schumann, 2006). Det är från insidan av företaget som arbetsgivarvarumärket kopplar ihop medarbetarna på ett känslomässigt stadie. Det skapas en ram för hur medarbetarna motiveras till att ge kunderna vad företaget lovar och hur man skapar en arbetsmiljö som medarbetarna vill vara en del av (Sartain & Schumann, 2006). För att bygga ett arbetsgivarvarumärke krävs det mer än att man gör det bara för att alla andra gör det. Behovet måste komma från affärsstrategin som måste vara tydlig och formar organisationsstrategin. Affärs - och organisationsstrategin ger tillsammans arbetsgivarvarumärket en anledning till att finnas. Om man inte fokuserar på affärsstrategin kan arbetsgivarvarumärket inte fungera (Sartain & Schumann, 2006).

2.3.2 Intern kommunikation

Kommunikationen till medarbetarna om vad varumärket betyder är essentiellt för medarbetare inom företagande (Yong-Ki Lee et al, 2014). Det är viktigt eftersom de ska kunna anamma ett konsistent varumärke och förmedla vad varumärket lovar. Medarbetarna måste förstå deras roll i relation till varumärket och kommunikationen guidar dem till rätt beteende och attityd. Den interna kommunikationen är en viktig funktion för servicepersonal eftersom det hjälper dem att förstå varumärkets värde både funktionellt och emotionellt (Yong-Ki Lee et al, 2014).

Medarbetare är avgörande för alla typer av organisationer. Organisationen behöver kommunicera med sina anställda för att stärka medarbetarnas moral och deras identifikation för företaget. Kommunikationen är även nödvändig för att försäkra sig om att medarbetarna förstår hur de ska utföra sina egna uppgifter (Cornelissen, 2014). Om en organisation kontrollerar sina anställda genom direktiv finns det risk för att medarbetaren blir frustrerad eftersom hens egen kreativitet och autonomi störs. Men samtidigt, om organisationen misslyckas kontrollera sina medarbetare, förlorar den möjligheten att koordinera medarbetarens utföranden och aktiviteter. Därför bör organisationen hitta sätt att möta de anställdas individuella behov och stimulera deras kreativitet och samtidigt övertyga dem att agera på ett sätt som möter organisationens övergripande mål (Cornelissen, 2014).

2.3.3 Medarbetarnas lojalitet

Det finns flera sätt att öka medarbetarnas lojalitet och det börjar redan i rekryteringsprocessen, att hitta rätt person för tjänsten. Att utveckla en stark arbetsrelation är värdefullt för både medarbetare och arbetsgivare, eftersom det ger möjlighet till att medarbetare kan utveckla och förbättra sina färdigheter (Pan, 2018). Ledare och chefer är

viktiga för att de anställda ska kunna växa inom företaget och det är därför av stor vikt att de delar med sig av sin egen erfarenhet, kunskap och erbjuda möjligheter. För att hålla medarbetarna lojala är det viktigt att chefer tar hänsyn till deras mål och färdigheter. Vidare behöver medarbetaren känna sig fri att kunna ta kontroll och fatta kreativa beslut (Pan, 2018). Medarbetarnas lojalitet är viktigt eftersom det kan visa om personalen är delaktig, hängiven och tar personligt ansvar för sitt arbete annars finns det en risk för att medarbetaren byter jobb (Pan, 2018).

3. Metod

I metodkapitlet presenteras valda metoder för undersökningen. De metoder som används är semistrukturerade intervjuer med ett bekvämlighetsurval för att informationen ska bli mer meningsfull och innehållsrik. Medarbetare på Hemköp med olika positioner har intervjuats för undersökningen.

3.1 Forskningsstrategi

Studien som utförts är en fallstudie som bygger på förhållandet mellan medarbetare och varumärke i det svenska företaget Hemköp. Syftet med en fallstudie är att lägga vikt på vad som är generellt genom att undersöka vad som är utmärkande (Denscombe, 2017). Fallstudier är vanliga inom samhällsforskning, speciellt för småskaliga studier. Då denna studie är av mindre skala passar därför denna strategi väl. Studien bygger på en miljö som inte är konstlad för undersökningen vilket är en utgångspunkt för "fallet". Studien kännetecknas av att den har ett djup snarare än bredd samt vad som är speciellt för forskningsfrågan snarare än det som är generellt (Denscombe, 2017).

3.2 Urval

Urvalet för undersökningen har bestått av ett bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurvalet används eftersom att intervjupersonerna blev tilldelade från huvudkontoret, de chefer och butikspersonal som fanns tillgängliga ställde upp på intervju (Alvehus, 2013). Undersökningen har utgått från ett geografiskt perspektiv där respondenterna har varit lättillgängliga. Samtliga medarbetare på Hemköp som deltar i undersökningen jobbar i Stockholmsområdet. Det har också varit begränsat p.g.a. möjligheterna och tidsramen för att kunna förflytta sig till andra län (Lindgren, 2012).

3.3 Tillvägagångssätt

För att undersöka samspelet mellan medarbetare och varumärke på Hemköp används en kvalitativ ansats. En lämplig metod för insamling av empiri är semistrukturerade intervjuer. Denna typ av intervjuer ger möjligheten att undersöka frågeställningen så att diskussionen blir mer öppen och utforskande. Det ger möjlighet till att undersöka och förstå samband mellan varumärke och medarbetare (Bryman & Bell, 2011). Intervjun kan styras beroende på vad respondenten säger och ordningen på frågorna kan anpassas. Det ger även möjlighet till att ändra frågorna eller lägga till frågor beroende på respondentens svar. Frågorna är öppna d.v.s. att de inte är ledande, för att få så sanna svar som möjligt (Bryman & Bell, 2011).

Kvalitativa intervjuer som är av relativt lös struktur och som ger utrymme för vad respondenterna tycker är relevant är viktigt för den här undersökningen. Detta för att kunna ta fördel av respondenternas erfarenheter och kunskaper så att dokumentationen blir fylligare och mer innehållsrik (Alvesson & Deetz, 2000). Med den här typen av intervjuer kan forskarna få idéer och perspektiv som de inte tidigare tänkt på. Syftet för forskningen blir genom den här metoden mer meningsfull eftersom det finns utrymme för förhandlingar kring intervjufrågorna. Det kan leda till en ömsesidig förståelse och empirin blir mer meningsfull för forskarnas syfte (Alvesson & Deetz, 2000).

3.4 Etik

Det är förstått att människor som medverkar i forskningsprojekt inte ska ta skada. I denna studie ligger det vikt vid att deltagarna inte ska ta någon personlig skada när de avslöjar information under intervjun. Att ge uttryck för personlig information kan vara lidande för deltagarna och det ligger i forskarnas intresse att skydda dem (Denscombe, 2017).

De personer som intervjuas är alla medarbetare på Hemköp. De jobbar i butiker i Stockholm. För att alla ska bli anonyma skriver vi endast position och inte på vilket Hemköp respondenterna jobbar på. Två personer är butikschefer, en är teamchef för färskvaror, en person är medarbetare för torrvaror och logistikansvarig och den femte personen jobbar deltid som kassabiträde. Samtliga personer är anonyma eftersom intervjufrågorna kan anses vara känsliga. Deras arbetsposition ska inte kunna påverkas utifrån deras svar. Valet av anonymitet beror även på att respondenterna ska ge subjektiva och ärliga svar utan att känna att det finns en risk för deras arbete.

3.5 Metodkritik

Valet av bekvämlighetsurval kan ses som att man väljer “första bästa” eller det som enklast är tillgängligt för forskarna. Detta är ändå den vanligaste typen för urval (Lindgren, 2012). Kvalitativa intervjuer med bekvämlighetsurvalet ger inte något generaliserbart, men det ger möjlighet till att utforska ämnet på djupet (Alvehus, 2013). Studien syftar till att ge läsaren en förståelse om hur medarbetarna på Hemköp känner för varumärket.
Tillförlitligheten för semistrukturerade intervjuer kan diskuteras med varierande uppfattningar eftersom det är svårt att få svaren att vara bestämda. Datan som samlas kan påverkas av det specifika sammanhanget och vilka personer det är som deltar i undersökningen (Denscombe, 2017). Intervjuareffekten är något som kan påverkas eftersom respondenterna kan svara annorlunda beroende på forskarens identitet. Problemet kan dock

undvikas genom att göra intervjuerna på internet, något som inte gjordes för denna studie eftersom den personliga kontakten samt följdfrågor var något som eftersträvades (Denscombe, 2017).

4. Empiri

I det här avsnittet presenteras empirin. Sammanställningar från de fyra respondenterna har gjorts och delats in i olika avsnitt. Empirin är uppdelad i mindre underrubriker baserat på intervjufrågorna.

Beskrivning av arbetsroller

De intervjuade personerna har jobbat på Hemköp mellan 4–22 år. Av de intervjuade personerna är två av dom butikschefer. Deras huvudsakliga ansvar är ekonomi för sin butik, personalrekrytering, schemaläggning, försäljning och svinn. Deras uppgift är att se över driften i butikerna, ta emot och rapportera information från huvudkontoret. Den intervjuade som är färskvaruchef, en teamchef, har ett stort personalansvar, ser till att medarbetare jobbar mot samma mål och håller humöret uppe inom gruppen. Det är även viktigt för denna position att se till att viktig information och händelser i butiken kommer fram till butikschefen som sedan kan ta det till huvudkontoret. Den teamchef som är logistikansvarig har ansvar för allt gods och varor som kommer in till butiken, men även vad som säljs och går ut ur butiken.

Vad är typiskt för Hemköp?

På frågan hur respondenterna beskriver Hemköp utifrån vad som är typiskt för Hemköp är svaren till viss del lika men det finns ändå vissa skiljaktigheter om hur de ser på vad som är typiskt för Hemköp. Att Hemköp står för hållbarhet och är något som är extra viktigt för Hemköp anser två av respondenterna. *”Hemköp är lite schizofrent”* säger en respondent. Hen menar i den betydelse att de vill vara i framkant när det kommer till färskvaror och hållbarhet men de får inte alltid de rätta verktygen till att vara det. Respondenten menar att Hemköp strävar efter att vara i framkant och jobbar hårt för att framstå som det. *”Men problemet ligger i att det finns både handlarägda butiker och egenägda butiker. Egenägda butiker ägs av Axfood och styrs centralt genom huvudkontoret, medan en handlarägd butik kan bestämma mycket själv och kanske inte tycker att hållbarhet är lika viktigt. Det är då svårt att styra hur den butiken ska göra kring hållbarhet”* menar en respondent. Respondenten menar att det är det som gör det svårt att vara en Hemköpsbutik, att de inte riktigt vet vad de står för just för att denna butik anses vara lite schizofren. De bör gå åt ett håll, men går åt ett annat och då är det viktigt att få med sig alla inom Hemköp. Den andra respondenten som säger att Hemköp står för hållbarhet och har ett stort miljötänk menar att Hemköp vågar gå mot strömmen. Fokus ligger inte alltid på att tjäna pengar utan vad som ger mest till människan

och miljön. Till exempel har Hemköp inte sålt rödlistat fisk på tio år. De står för hållbar matglädje, som är en sorts slogan. En tredje respondent menar att Hemköp är för den moderna människan, ett ställe som innefattar alla kategorier som unga, gamla och de som vill handla ekologiskt. Fjärde respondenten är inne på samma spår och menar att Hemköps kärnvärde är att inspirera kunder. Denna menar också att det är positivt med att butikerna är både egenägda och handlarägda. Det ger en bra mix av organisationen och de är relativt fria i att styra butikerna. Det är en stor styrka.

"Kunden är viktig"

Hur man bemöter en kund utefter Hemköps motto är samtliga respondenter noga med att uttrycka för kunden att hen är mycket viktig och att man ska bemöta kunden på ett trevligt sätt. *"Mottot är att de som handlar på Hemköp ska känna att de vill komma tillbaka och vara nöjda med sitt köp, butiken ska vara det första valet för kunden när de ska handla"*. Det som skiljer på respondenternas svar är att en av dem menar att det är extra viktigt att svara på frågor när det handlar om miljön. En del kunder undrar varför till exempel Hemköp inte säljer Marulk, som är en rödlistad fisk. Det är då noga att förklara varför Hemköp inte säljer rödlistad fisk och att det går hand i hand med Hemköps riktlinjer när det kommer till miljöfrågor. Många kunder förstår inte och man får då försöka säga att vi vill ha ett hav om tio år också. En annan respondent menar också att det är viktigt i kundbemötandet att lyfta fram Hemköps egna varumärken, Garant, men också att visa de ekologiska produkterna för att vara i linje med Hemköps värderingar. Med hjälp av interna utbildningar på Hemköp får man kunskap om hur man ska bemöta en kund och hur man ska svara på frågor kring till exempel miljö, deras egna varumärke, ekologiska produkter och matsäkerhet. En tredje respondent säger också att det är viktigt för Hemköp att alltid ha fräscha varor i butiken och att sortimentet ska tilltala kunden.

"Hemköp ger möjlighet att utvecklas och växa inom företaget"

En betydande fråga för intervjun var vad Hemköp ger sina medarbetare, med andra ord vad får den anställde ut av Hemköp. Tre respondenter trycker på att det finns interna utbildningar på Hemköp, utbildningar som ger dig möjlighet att klättra inom företaget och utveckla din roll inom Hemköp. En intervjuperson har gått en ettårig intensivutbildning på Hemköp, ett traineeprogram för att kunna ta sig vidare inom företaget. Denna menar att Hemköp är mycket duktiga på att erbjuda utbildningar och att det finns gott om dem men det som Hemköp inte är lika duktiga på är att få sina medarbetare att gå en utbildning. Respondenten menar att det kan bero på att vissa medarbetare inte ser Hemköp som ett långsiktigt arbete.

Medarbetare har inte nappat på de möjligheter som finns om att gå en internutbildning på Hemköp. Men respondenten menar också att det sker ett generationsskifte nu. Ofta tycker de som varit på Hemköp länge och därmed är en äldre generation, att det som är viktigast är vem som kan plocka en pall snabbast. Men den yngre generationen vet att det handlar om mycket mer än vem som är snabbast på att utföra butikssysslor. Det är inte den som är mest effektiv som är bäst. Respondenten menar att om en person hamnar i en butik där butikschefen tycker att snabbhet är viktigast kan det vara svårt att få den anställde att gå på Hemköps interna utbildningar. Eftersom att om det handlar om vem som plockar varor snabbast behöver man knappast en utbildning för det. *"Hamnar du hos rätt butikschef finns det många möjligheter"*. En annan respondent menar att jämfört med tidigare arbetsplatser finns det många möjligheter till utbildningar och ett långt karriärsliv på Hemköp. *"Vill man så kan man på Hemköp eftersom möjligheterna är många"*. Det framgår även att Hemköp är en trygg arbetsplats med ett bra koncept, man kan stå för det Hemköp jobbar med.

"Alla ska känna sig delaktiga och kunna ta del av målsättningen"

Hur företaget hjälper medarbetarna att nå sina mål är samtliga respondenter överens om att målen är tydliga och framförs från huvudkontoret eller butikschef. Målen når medarbetarna bland annat genom att chefer från huvudkontoret åker och besöker butikerna några gånger i månaden och att de veckovis har möten på Skype. Medarbetarna är ofta med att planera målen för hur de ska nås och vad det är som ska uppnås. Vissa mål står inte skrivet i sten, till exempel att man som medarbetare ska inspirera andra till att vilja växa inom företaget. Det är inte ett mål som står på pappret men något som ändå ska levereras för att få ökad tillväxt. Sen är det viktigt att målen blir individuella också, det vill säga inte bara mål som gäller för hela butiken eller företaget. Utan alla ska känna sig delaktiga och kunna ta del av målsättningen och då är det viktigt att det även sker individuellt.

Medarbetarna får även kontinuerlig feedback från sin chef vilket är viktigt för att målen ska vara uppdaterade och det är en ständig process att jobba med sina mål. Att ha samtal med sin chef om målen hjälper en också att förstå vad man kan förvänta sig av sina kollegor. Feedbacken är konstruktiv så att man får reda på vad man hade kunnat göra annorlunda för att enklare kunna nå målet nästa gång. Det gör så att inget lämnas åt slumpen utan man jobbar medvetet med vad man kan göra bättre och se till att inte göra om samma misstag igen.

Att vara lojal i sin arbetsroll

"Jag har ju inte bytt till Ica än!" skojar ena respondenten om på vilket sätt hen är lojal mot Hemköp. Vidare genom att rekommendera folk att handla eller att jobba på Hemköp,

respondenten menar att hen tycker Hemköp är jättebra och står för det och skulle aldrig kunna jobba på ett företag om det var så att man inte stod för företagets värderingar. Att alltid göra sitt bästa och att kunderna är nöjda är också ett sätt att visa att man är lojal mot Hemköp. En respondent ser det som win-win eftersom att kundbemötandet är det roligaste på jobbet, så ett bra kundmöte leder både till en nöjd kund och en nöjd medarbetare.
”Att visa sig lojal mot Hemköp gör också medarbetarna genom att komma till jobbet med inställningen att förstå vikten av sin arbetsroll. Förstår man sin funktion på jobbet förstår man att man är viktig på jobbet”. Det gäller också att koppla bort det privata under arbetstid och gå in i sin arbetsroll för att kunna göra så bra som möjligt. Det kan ibland krävas styrka och även ens kollegor och kunder kan ibland påverka jobbet, det gäller att vara lite på tå. Företagets kärnvärden är betydande för ens lojalitet, det är viktigt att man tror på dessa kärnvärden och att man tror på det man gör på jobbet. Annars kan det bli tufft. Kärnvärden för Hemköp är bland annat att inspirera, medarbetaren är viktig, de är starka tillsammans och de vågar gå mot strömmen.

Uppdateringar om varumärkets förändringar

Hemköps intranät är ett väl använt kommunikationsredskap för att kontinuerligt uppdatera medarbetarna med varumärkets och organisationens förändringar. Via intranätet kommer det kontinuerligt information om till exempel förändringar i sortimentet och vilka varor som är Hemköps egna varumärke, Garant. Det är viktigt att medarbetarna vet vilka varor som är Garant så att det kan lyftas fram lite extra för kunderna. Informationen handlar inte bara om butikerna, utan även om det har skett något på huvudkontoret som medarbetarna bör ha vetskap om. Det skickas även ut ett veckobrev en gång per vecka som butikschefen brukar skriva ut så att alla som jobbar i butiken kan läsa det. Till exempel kan man sätta det i personalrummet där det också finns en lapp som heter “sortimentsnytt”.

Det finns en marknadsavdelning på huvudkontoret som jobbar med att sprida information ut till butikerna, om vad som ska förändras och vart butikerna är påväg. Huvudkontoret är även ansvariga för att rätt material inför vissa förändringar kommer ut till butikerna. En gång per år är det en stor gemensam träff där butiker och huvudkontor samlas för att prata om vart Hemköp är påväg och vad som ska göras i större drag och inte bara i butik. Själva butikerna har egna morgonmöten minst en gång i veckan, där man tar upp ny information och förändringar.

Det är lite olika hur snabba huvudkontoret är på att meddela förändringar för varumärket. Ibland kan det uppfattas som att informationen inte riktigt kommer hela vägen till butiksnivå och ibland kan det ta för lång tid. Trots att det finns redskap för att enkelt skicka ut informationen. Däremot är de hyfsat snabba med att skicka ut information om själva sortimentet. Det är mer frågor som gäller butikschefnivå som kan gå långsamt och otydligt ibland.

Samarbete mellan avdelningar

Det skiljer sig en del hur de olika butikerna jobbar och därmed skiljer sig även hur samarbetet går till i butikerna. I en butik har avdelningarna tagits bort. Förut var det väldigt tydligt vilka som jobbade på mejeri, vilka som var på kolonial och så vidare. De olika avdelningarna plockade varor var för sig men efter förändringen plockar alla tillsammans. Det gör så att alla vet vart de olika varorna finns inom de olika avdelningarna. Det blir inte heller lika tydliga gränser och det är viktigt att få bort grupperingarna, det är bättre med "teamplock". Även kassapersonalen är med och plockar om de hinner.

De andra butikerna har avdelningar men om en avdelning blir klar snabbt med att plocka varor går man till en annan avdelning och hjälper till. Man är inte klar bara för att man hade ansvar för mejeriprodukterna och det blev klart fortast. Det är viktigt att man inte är inrutad på endast sin egen avdelning utan att man ser helheten och jobbar utanför sin egen ruta. Det finns många som har jobbat länge på Hemköp och som hjälper till genom att bidra med sin kunskap till de nyare medarbetarna. De flesta jobbar därmed över sina egna gränser, sen finns det vissa som har svårt att samarbeta och inte är lika hjälpsam utanför sin egen avdelning. Men det pratas mycket om teamwork och att alla ska hjälpas åt.
De olika ansvariga inom butikerna, till exempel färskvaruchef, kassachef och kolonialchef sitter även med i en så kallad ledningsgrupp. De brukar ha möten utöver de träffar med alla medarbetare. De träffas ungefär en gång i veckan för att diskutera och prata om butiken.

Samarbete med huvudkontoret

Samarbetet mellan butik och huvudkontor har respondenterna lite skilda åsikter om hur samarbetet går. En respondent är kritisk och förklarar att huvudkontoret inte alls har varit bra med samarbetet. Men det har precis kommit en ny driftschef som hen tror kommer bli väldigt bra och menar att den gamla driftschefen inte var nere på butiksnivå tillräckligt ofta vilket ledde till att de uppgifter som behövde fixas på butiksnivå inte kunde lösas för att driftschefen såg det som butiksmedarbetarnas uppgifter. Det kunde till exempel handla om

nytt skyltmaterial som skulle fixas i butikerna. Då behövs det hjälp från huvudkontoret för att hinna få klart det i tid eftersom de i butiken har alla varor att ta hand om. Alternativt att man planerar långt i förväg så att butiken kan sätta in extra personal de dagar som behövs. Men den förändringen håller på att ske nu och kommer förhoppningsvis bli mycket bättre. Det är viktigt att en driftschef har bra koll på butiksnivå och inte bara suttit på ett kontor som erfarenhet.

För övrigt är det ledningsgruppen, det vill säga butikschefer och andra ansvariga i butiken som har den mesta kontakten med huvudkontoret. Ledningsgruppen har möten varje vecka med huvudkontoret och butikscheferna har i stort sett daglig kontakt med regioncheferna.

Kommunikation

Butik och huvudkontor kommunicerar med varandra via mejl eller Skypemöten, en grundregel är att mejl ska svaras på inom 24 timmar. Förut kom det alltid någon från huvudkontoret till butikerna men idag sker det via Skype istället. Det går mycket snabbare och är bättre för att fler kan delta. I vissa butiker finns det något som de kallar för marknadskalender. Det går till så att marknadsavdelningen på huvudkontoret måste meddela inom vilka veckor, t.ex vecka 49-52, så ska ett visst program ske i butiken. Programmet är vilka olika aktiviteter som ska göras i butiken. Det gör så att butikerna hinner planera för vad som ska fixas inom en viss tidsram. Sedan finns det butiksunika saker som huvudkontoret tar upp med en viss butik, till exempel försäljningssiffror eller om svinnet är för högt. Kommunikationen mellan medarbetare i butiken sker bland annat via en plattform som heter Ipool, där kan man bl.a. skicka meddelanden till varandra. Om det uppstår ett problem i butiken går medarbetarna oftast först till sin teamchef. Om teamchefen kan lösa problemet gör hen det men om det måste tas vidare till butikschefen så tas frågan vidare. Det kan också vara så att om teamchefen inte gör sitt jobb att ta itu med problemet kan medarbetaren istället gå till butikschefen. Om det är problem som återkommer så brukar även de tas direkt till butikschefen. För övrigt är respondenternas svar ganska skilda när det kommer till kommunikationen mellan medarbetarna. Det kopplas bland annat ihop med kommunikation med kunder och e-learningutbildningar.

Aktiviteter för samarbete

De aktiviteter som görs för att informationen ska komma från huvudkontoret till butikerna är bland annat med måndagsmöten. Det kan till exempel ske genom att ledningsgruppen först har måndagsmöte där butikschef får information från huvudkontoret och sedan på tisdagen är

det möte med alla medarbetare på plats i butik. På fredagar kan det vara ett kick-off möte där man går igenom vad man ska tänka på och peppa inför helgen. Informationstavlor, till exempel whiteboardtavlor är ett verktyg för att hålla medarbetarna uppdaterade på information. Dessa whiteboardtavlor var även något som lades märke till när man var ute i de olika butikerna. En respondent påpekar att man som medarbetare inte bara ska ta emot information, utan man bör även söka information. Att man som medarbetare har ett ansvar för att man blir uppdaterad. Det skapar ett engagemang, för om man bara pumpas med information och inte söker efter den själv, då blir det inte bra.

Ipool och e-learningutbildningar är också två verktyg som används för att hålla medarbetare uppdaterade om företaget och vad man ska lära sig. Även veckobrev och intranätet används flitigt.

Arbetet för utvecklingen av Hemköp

Hur medarbetarna är med och bidrar till att utveckla Hemköp ger intressanta svar. För ena respondenten menar hen att leverera en bra butik med höga försäljningssiffror inte är det viktigaste. Utan det är att få de ungdomar som jobbar på Hemköp att vilja göra något värdefullt och inte bara vandra omkring på dagarna. Att de ska få möjlighet att utvecklas. Så det viktigaste är att leverera bra medarbetare, att få dom att vilja utvecklas och gå på de interna utbildningar Hemköp erbjuder. Det kommer in många mycket duktiga personer till Hemköp men som tror att de inte kan stanna för att det inte finns en framtid inom företaget eller status. Därför måste man ge dem information om möjligheten att växa inom företaget. Man kan visst tjäna pengar på att jobba på Hemköp, man kan bli butikschef sedan regionchef och så vidare. Det är ett mycket stort bolag och inom koncernen finns ju flera varumärken som till exempel Willys.

En annan respondent blev uppmärksammad för sitt kundbemötande och fick vara med i boken som alla medarbetare får där man får vara med om man har utmärkt sig inom sin tjänst. Det ledde till en ny tjänst och deltagande i butikens ledningsgrupp, och där kan man vara med och påverka företaget ytterligare. Hen menar att vill man utvecklas gäller det att visa framfötterna men möjligheten finns för alla.

Att göra det som krävs av Hemköp är också en del av att utveckla varumärket och ta det framåt. Att man säkerställer det som Hemköp förväntar sig att man ska utföra. Hemköp har en plan om hur företaget ska gå framåt och det är medarbetarnas uppgift att det uppfylls.

Butikerna får uppgifter från huvudkontoret och ibland är det även saker som butikerna själva beslutar om, och då krävs det att uppgifterna slutförs. Respondenten berättar vidare att hen känner att man som butikschef till viss del kan styra och ta egna beslut. Men mycket styrs centralt från huvudkontoret. Vi frågar här om hur denna butik ser på en butik utan avdelningar, vilket vi vet att en annan butik har anammat. Respondenten tror att det kan vara bra. Denna butik har inte provat det men hen menar att butiker lätt hamnar i ett mönster för att det alltid har varit på ett specifikt sätt. Förändringar är alltid jobbiga, det gäller att få med sig alla medarbetare. Är det en nyöppnad butik är det nog lättare att från början testa på att inte ha avdelningar i butiken. Däremot om butiken ska gå igenom bäst-före-datumen på produkterna så kör butiken ibland utan avdelningar. Att alla är med och rensar och sorterar inom alla avdelningar i butiken. Det är väldigt nyttigt och man lär sig sortimentet som en helhet. Man kan lätt bli blind på sin egen avdelning och när det kommer en person från en annan avdelning kan hen komma med tips på hur man kan göra istället. Det finns mycket som man kan dra nytta utav varandra mellan olika avdelningar. Att göra på detta sätt med bäst-före-datum kan vara som ett förstadium till att börja med teamplock.

Genom olika internutbildningar kan man hitta de personer som sticker ut för att sedan kunna möta deras kompetens. Till exempel erbjuda en tjänst som tar personen ett steg längre inom företaget. På så sätt känner individen att hen inte står stilla på ett och samma ställe utan hen får mer ansvar och kan utvecklas.

5. Analys och diskussion

I det här avsnittet analyseras och diskuteras empirin. Med hjälp av teorier och tidigare forskning från den teoretiska referensramen analyseras de olika avsnitten i empirin utifrån fyra kategorier som används som kapitel i detta avsnitt.

5.1 Deltagarnas beskrivning av Hemköp

Respondenterna trycker framför allt på hållbarhet och kunden i fokus när de beskriver Hemköp. En respondent menar att Hemköp å ena sidan anses vara lite av ett splittrat företag där de ibland säger att de står för något men i praktiken inte alltid gör som de har sagt att de ska göra. Å andra sidan är Hemköp ett företag som går mot strömmen och vågar ta beslut om miljö som inget annat företag ännu har gjort. Att Hemköp ibland säger att de är något som de inte är beror dels på att de gärna vill vara i framkant när det kommer till miljöfrågor men att verktyg för att vara det saknas. Dels beror det på att Hemköp består av både egenägda och handlarägda butiker. Egenägda butiker är de som styrs centralt genom Hemköp och handlarägda butiker är de som inte styrs centralt och kan styra lite som man vill. Vissa handlarägda butiker tycker det inte är lika viktigt med miljö som Hemköp centralt vill att de ska vara. Men det är också sant att Hemköp valt att ta miljömässiga beslut, som att sluta sälja rödlistad fisk redan för tio år sedan. Hållbar matglädje, som beskrivs som en sorts slogan för Hemköp visar att deras slogan går ihop med respondenternas svar i sin helhet. Men det handlar snarare om att respondenterna ser hur Hemköp lever upp till det, delvis, på olika sätt.

Kommunikation & Hållbarhet

För att en medarbetare ska kunna förmedla en beskrivning och mening av ett varumärke krävs det att medarbetarna är uppdaterade och integrerade med varandra och varumärket (Hatch & Schultz, 2008). De olika respondenterna har i stora drag lika beskrivningar men de skiljer sig ändå från varandra då de har olika åsikter hur till exempel hållbarhet hanteras på Hemköp. Hatch & Schultz, 2008 pratar om att medarbetare måste kommunicera med varandra om varumärket så att man förmedlar rätt bild. Även om miljö och hållbarhet är återkommande ord i beskrivningen är det skilda åsikter om hur Hemköp driver hållbarhetsfrågor i praktiken. Det är viktigt att medarbetare inom en organisation kan kommunicera med varandra och se till att man skapar och sprider rätt bild av varumärket internt för att sedan förmedla varumärket utåt mot sina kunder (Yong-Ki Lee et al, 2014). En av hemköps butiker som besöktes ansågs vara lite splittrat, att man ibland säger en sak med gör något annat. Hatch & Schultz, 2008 skriver mycket kring att man inom en organisation

måste vara integrerade med varumärket och kommunicera sinsemellan. Genom att göra detta kan man undvika problem som att en organisation anses vara splittrad eftersom man är så pass integrerad med varumärket att medarbetare kan identifiera sig med varumärket och därför representera rätt bild av varumärket till sina kunder (Hatch & Schultz, 2008). Keller et al, 2012 pratar även om brand mantra som då är det specifika som beskriver vad varumärket står för. Ett mantra finns för att man ska kunna försäkra sig om att medarbetarna inom organisationen verkligen förstår innebörden av varumärket och vad som är menat att representeras ut till sin kundbas (Keller et al, 2012). Respondenterna kunde tydligt beskriva vad Hemköp står för och beskrivningarna i sin helhet är densamma, det är svårt att styra personliga åsikter. Hemköp har lyckats skapa ett mantra som butikschefer och teamchefer har kunskap om. De vet innebörden för varumärket och vet därmed hur det ska presenteras för kunderna.

Kunden i fokus

Kunden är mycket viktig för respondenterna. Det respondenterna syftar till är att kunderna alltid ska vara nöjda med sitt köp och vilja ha Hemköp som sin standardbutik när de ska välja ställe att handla mat på. Varumärkeskapital som bland annat innefattar att om varumärket skapar ett värde för konsumenten bidrar det till att skapa ett värde för medarbetaren också (Melin, 2008). Att Hemköps medarbetare skapar ett värde för kunden leder det till att både deras eget arbete blir mer värdefullt men även hela organisationens. Som medarbetare på Hemköp kan man påverka detta genom att besvara kundernas frågor, även när det är besvikna kunder som frågar efter en vara som inte finns. Då ska man förklara för kunden varför produkten inte finns, ofta handlar det om miljömässiga anledningar att en produkt saknas i sortimentet. Det ska också finnas ett sortiment som tilltalar kunden, att varorna ska vara färska. Detta bidrar till att man ökar kundlojaliteten, som är ett centralt begrepp för varumärkeskapital (Melin, 2008). Det menas med att man är lojal mot kunderna, till exempel att de ska lita på att det finns ett brett sortiment som är fräscht och håller det som lovas. Det gör att kunderna känner att Hemköp blir pålitligt och därmed kommer tillbaka till butiken. Men för att det ska finnas en kundlojalitet krävs det en märkeslojalitet, att medarbetarna vet vad märket står för (Melin, 2008). Man kan koppla det till att Hemköp till exempel ska ha ett sortiment som tilltalar kunden, som kan ses som en del av Hemköps märkeslojalitet. Märkeslojaliteten innefattar att medarbetarna vet hur varumärket fungerar. I intervjuerna framgick det att de förstår vikten av ett fräscht sortiment och upprätthåller butiken med det. Det leder till att märkeslojaliteten stärks. Det framgår även att ett bra kundmöte kan vara det roligaste med att jobba på Hemköp, och det som är mest värdefullt. Respondenterna visar att

de har ett stort fokus för kunden, att denne ska vara nöjd vare sig den produkt de i första hand vill ha finns i butik eller inte. Genom att bemöta kunderna utifrån deras åsikter och behov har medarbetarna klart för sig hur de ska hantera Hemköps kunder. Att Hemköp ska vara den butik, kunderna ska välja i första hand, vilket medarbetarna är väl medvetna om, förstår de att kunden ska tas på allvar.

5.2 Medarbetarnas föreställningar om lojalitet och målsättningar

Respondenternas föreställningar om vad hemköp ger sina anställda, och vad de personligen får ut av hemköp, är väldigt lika i den mening att alla vet vilka möjligheter man kan få tillgång till om man vill. Dessa möjligheter är i form av interna utbildningar som respondenterna har fått gå och har således hjälpt till att man utvecklas och kan klättra högre inom organisationen. En av respondenterna är dock lite skeptisk och förklarar att Hemköp är väldigt bra på att erbjuda många olika möjligheter såsom utbildning, men de är inte lika bra på att få sina medarbetare att vilja ta dessa möjligheter och vilja utvecklas inom organisationen. Medarbetarnas lojalitet är ett begrepp som förklarar hur man gör en medarbetare lojal mot ett varumärke och det första steget är att hitta rätt person för tjänsten som erbjuds (Pan, 2018). Efter att man har hittat rätt person för jobbet är det av ett väldigt stort värde att utveckla en stark arbetsrelation och det gynnar både medarbetare och arbetsgivare. Detta är av ett stort värde eftersom medarbetare får möjligheten till att utveckla och förbättra sina färdigheter (Pan, 2018). Inom en organisation är det också viktigt att ledare och chefer delar med sig av sin erfarenhet, kunskap och ger möjligheter till medarbetarna för att de ska kunna växa inom organisationen. För att kunna hålla en organisations medarbetare lojala måste chefer och ledare kunna ta hänsyn till medarbetarnas målsättningar och färdigheter. Medarbetarna måste även i viss mån få känna sig fria att ta kontroll samt att de får fatta kreativa beslut (Pan, 2018).

Planering, utförande & kontroll

För att förstå målen med sitt arbete sker det i kommunikation med ens chef, där medarbetaren tillsammans med chefen kommer fram till vad det är som ska uppnås, både individuellt och för organisationen eller butiken. Att förstå målen för sitt arbete, så det i sin tur kan bidra till företagets mål på marknaden är del av en systematisk process för integrerad brand management. I processens tre steg är det första steget *1) planering* där marknadsmål är en del av steget. Planering är en av de viktigaste nyckelfaktorerna för att ett företag ska kunna nå framgång genom att ha långsiktiga marknadsplaner enligt Xiaoyun et al, 2011. Samtliga respondenter svarade att respektives chefer är tydliga med att kommunicera målen med

medarbetarna vilket gör att Hemköp har goda förutsättningar att nå sina mål och bli ett framgångsrikt företag. Respondenterna påpekar även vikten av att det ska finnas individuella mål också för att man ska känna sig mer delaktig i sitt arbete. Att känna sig delaktig och att ta del av de mål som sätts planeringsfasen blir ännu starkare och därmed blir även nyckelfaktorn för ett starkt och drivande företag ännu bättre. Den andra fasen, *2) Utförande,* handlar om att man jobbar mot målen som sätts och utför dem. I den tredje fasen, *3) kontroll*, får företaget feedback om hur aktiviteterna har gått. Det gör att man snabbt kan anpassa strategierna utefter feedbacken (Xiaoyun et al, 2011). För att koppla det till en respondents svar där det framgick att hens chef återkopplade nästan dagligen hur arbetet hade utförts. Det ledde till att misstag inte upprepas och att målen kan nås bättre nästa gång. Det visar på att Hemköp jobbar tydligt med sin integrerade brand management. Planering ligger i fokus och med konstruktiv feedback får medarbetarna chans att utvecklas för att lättare kunna nå sina mål.

Medarbetarnas lojalitet

Medarbetarnas lojalitet är kopplat till vilken relation som råder mellan medarbetare och arbetsgivare. Ju starkare relationen är, desto bättre för både företag och medarbetare (Pan, 2018). Intervjuerna visade att medarbetarna var lojala i sin arbetsroll genom att man står för Hemköps kärnvärden, att man kommer till jobbet men också att man förstår vikten av sin arbetsroll. Det tyder på att medarbetarna kommer inte bara till jobbet för att endast få en lön. De har reflekterat över varför de är där och har valt att stanna av en anledning. När de beskriver att de tror på Hemköps värderingar visar det att medarbetarna har lyssnat på vilka värderingar som finns, och beslutat för att det är något de står för. När en medarbetare står för kärnvärden hos företaget stärks även den interna märkeslojaliteten. Det betyder att beslut och andra handlingar i ens arbetsroll görs i linje med varumärket och man minskar risken för dåliga och ogenomtänkta beslut (Melin, 2008). När medarbetarna kommer till jobbet och utför sina arbetsuppgifter jobbar de mot att nå sina mål. Det framgick från intervjuerna att de tillsammans med sina chefer sätter upp individuella mål. För att medarbetare ska fortsatt vara lojala i sitt arbete krävs det att deras chefer tar hänsyn till målen och deras färdigheter (Pan, 2018). Så även Hemköp bidrar till att hålla sina medarbetare lojala, dels att de är med och sätter upp individuella mål men också genom att erbjuda utbildningar så att de utifrån sin kompetens kan utvecklas och gå vidare inom företaget. Dock har Hemköp svårigheter med att få med sina medarbetare på dessa utbildningar, vilket kan visa på att lojaliteten minskas i det avseende att de inte är intresserade av att växa inom företaget.

5.3 Kommunikation och varumärkets förändringar

Hemköps intranät som finns tillgängligt för alla medarbetare är ett viktigt system för att kommunikationen ska kunna fungera inom organisationen. Genom intranätet håller huvudkontoret och ledningen alla butiker och medarbetare uppdaterade om något har förändrats eller ska förändras. Hur bra intranätet fungerar ger respondenterna lite olika svar kring. Vissa menar att intranätet fungerar mycket bra i sig men att kommunikationen kan vara väldigt långsamt ibland, trots att de brukar säga att de måste svara på alla mail eller samtal inom 24 timmar. Den långsamma kommunikationen kan förklaras genom att samspelet av de olika funktionerna inom organisationen inte är tillräcklig (Hatch & Schultz, 2008). Vissa av respondenterna menar även att frågor som rör själva sortimentet går väldigt smidigt och snabbt, men de frågor som rör butikchefsnivå kommer inte alltid fram hela vägen och får inte den uppmärksamhet som egentligen behövs. Bristande kommunikation och oberoende arbete mellan de olika funktionerna kan leda till att det uppstår förvirring genom att man inte förstår varandra och kan vidare leda till att man faktiskt fattar fel beslut (Hatch & Schultz, 2008).

Intern kommunikation

Den interna kommunikationen i ett företag är viktigt för att varumärket ska vara konsistent och medarbetare ska kunna förmedla det varumärket lovar (Yong-Ki Lee et al, 2014). Kommunikationen mellan butik och huvudkontor sker i vanliga fall med mejl och Skype på Hemköp. Hemköp har satt upp mål för att kommunikationen ska vara så flytande som möjligt och att det ska gå snabbt och effektivt. Det bidrar till att Hemköp kan vara ett varumärke som är konsekvent och kan förmedla en trovärdig bild till både medarbetare och kunder. Kommunikationen bidrar till att medarbetare kan ha rätt attityd och beteende på sin arbetsplats och framförallt minska risken för missförstånd. Med hjälp av en marknadskalender som Hemköp använder sig av i vissa butiker, har medarbetarna chans att planera inför vad som ska ske i butiken de närmsta veckorna. Marknadskalendern kan därför ses som ett verktyg till att integrera verksamhetens funktioner med varandra (Hatch & Schultz, 2008), i detta fall huvudkontor och butik. När funktionerna integreras leder det till att varumärkets identitet stärks och de olika områden på företaget minskar risk för missförstånd.

Kommunikationen mellan medarbetare sker också med hjälp av olika verktyg som iPool och i dialog med andra medarbetare, teamchefer och butikschefer. Att kommunikation sker mellan medarbetare ute på golvet är av stor vikt för att kunna hantera olika saker snabbare, t.ex. om det uppstår problem med en viss vara. Om det uppstår ett mindre problem går medarbetarna i

butiken ofta i första hand till teamchefen. Men om hen inte kan lösa problemet eller inte uppmärksammar problemet gå man vidare till butikschefen. För att undvik att problemet ska leda till en konflikt kan det vara angeläget att lösa det i ett så tidigt stadie som möjligt. Teamchefer som är ansvariga för fler mindre problem bör ta tag i det omedelbart så det inte behövs tas vidare till butikschefen. Om det inte är ett problem som endast butikschef kan lösa det vill säga. Det framgick i intervjuerna att kommunikationen i vissa fall kan vara bristande. För att motverka det behövs de olika funktionerna i verksamheten bli mer integrerade med varandra samt att förstå hur andra parter tänker och agerar. Även om kommunikation sker på de flesta håll i Hemköp, verkar information som kommuniceras inte alltid nå hela vägen fram trots att de har bra kommunikationsverktyg.

5.4 Integration

Samarbetet mellan butik och huvudkontor fungerar så att ledningsgruppen i varje butik har möte med huvudkontoret varje vecka och butikscheferna har daglig kontakt med huvudkontoret. Men det är skilda åsikter hur samarbetet fungerar. En respondent menar att driftschefen på huvudkontoret bör befinna sig ute i butikerna mer än vad hen har var varit. Men med en ny driftchef som snart ska börja är förhoppningarna att det ska bli förbättring. Att samarbetet mellan huvudkontor och butik bör fungera får stöd av teorin integrerade organisationsfunktioner. Enligt Hatch och Schultz, 2008 måste olika organisationsfunktioner samarbeta och interagera med varandra eftersom det kommer skapas problem om olika grupper arbetar oberoende av varandra (Hatch & Schultz, 2008). Eftersom den nuvarande driftschefen, enligt en av respondenterna, inte har skött arbetet genom att vara ute i butikerna tillräckligt ofta har det påverkat hur butikschefer tycker att samarbetet har fungerat. Det kan därför vara betydelsefullt att den nya driftchefen får förklarat om vad som kommer att hända om samarbetet brister. Att besöka butikerna är viktigt för butikscheferna och för att de ska kunna göra sitt arbete så bra som möjligt. Man kan även koppla det här till hur samarbetet fungerar mellan de olika avdelningarna i butikerna. I vissa butiker har avdelningar tagits bort och alla är ett team medan i andra butiker finns det tydliga avdelningar för mejeri, frukt och grönt. kolonial mm. Men det är ett tydligt samarbete för vilken variant man än använder sig av. Det är inte hur samarbetet är uppbyggt som måste vara det viktigaste utan hur det fungerar. Däremot framgick det att i vissa butiker finns det personer som har svårt att samarbeta och bryr sig framför allt om ens egen avdelning. Trots att kravet är att hjälpa till på andra avdelningar när det behövs och det är lugnt på sin egen avdelning. En åsikt är att man kanske bör testa i de butiker som har avdelningar att ta bort dem. I den butik där det redan gjorts uppfattades det inte några problem med samarbetet. Det kan vara så att man behöver

känna ansvar för alla avdelningar för att ta ansvaret i praktiken också. Med teamplock blir man automatiskt ansvarig för alla avdelningar och man får en bra överblick av hela sortimentet. Det som kan vara negativt med teamplock är att man kanske blir "blind" i hela butiken istället. Det framgick i intervjun att när en medarbetare hjälper till på en annan avdelning kan hen lättare se hur man kan göra saker på andra sätt för att man inte är låst i det arbetssätt som vanligtvis görs på den avdelningen. Den inverkan kan man missa med teamplock.

Företagsvarumärket

Vidare är samarbetet mellan butik och huvudkontor viktigt för att gapen mellan de olika grupperna inte ska växa och som även kan påverka kundernas bild av företaget. Hatch och Schultz, 2003 har i sin modell; vision, image och kultur förklarat att dessa tre variabler måste integrera för att de inte ska dra varumärket åt olika håll (Hatch & Schultz, 2003). Man kan i det här fallet säga att Hemköps huvudkontor ger visionen utåt, butiken och dess medarbetare står för kulturen och kunderna i sin tur skapar en image. Om gapen hålls så små som möjligt kommer det interna varumärket stärkas hos Hemköp. Det betyder att den kommunikation och de möten som hålls mellan Hemköps butiker och kontor inte bara kan existera utan de måste också förstås av båda parter. Ett möte som sedan resulterar i ett missförstånd ute i butikerna är inte att minska gapen. Det är alltså viktigt att huvudkontoret berättar för butikerna vad ledningen har för idéer bakom företaget och vad de vill att Hemköp ska uppnå i framtiden. Butikerna i sin tur ska uppfylla att medarbetarna står för vad varumärket står för, det gäller även medarbetare på huvudkontoret. Medarbetarna är en betydande faktor för den interna kommunikationen ska fungera och måste förmedla information till andra medarbetare.

Deltagande för utveckling av Hemköp

Hur pass mycket de olika respondenterna ingår i arbetet för att utveckla Hemköp är ganska lika. Som butikschef får man till en viss del tänka lite fritt och fatta egna beslut men det mesta styrs centralt på Hemköps huvudkontor, men alla medarbetare får komma med förslag antigen genom Hemköps intranät eller att helt enkelt gå och prata med sin avdelningschef. Man gör även det som krävs och förväntas av Hemköp, att man följer planen och ser till att man kan uppfylla de olika målen som ställs. Utifrån dessa preferenser kan man se att Hemköps interna kommunikation inte lider av några brister om man kopplar det till Cornelissens, 2014 påståenden om intern kommunikation. Han menar att å ena sidan får inte medarbetarens kreativitet störas för mycket och å andra sidan måste organisationen ha kontroll över den anställdas aktiviteter för att kunna koordinera dem rätt (Cornelissen, 2014).

Lösningen ligger i att den anställda och organisationen ska mötas så att den anställda får gehör för sina individuella behov och kreativitet men på ett sätt som passar organisationens mål (Cornelissen, 2014). Butikscheferna förklarar att de är relativt styrda men kan till viss del ta egna beslut, de får alltså använda sin egna förmåga och kreativitet. Men de verkar vara väl medvetna om när det går över gränsen för Hemköps värderingar.

För att kunna utvecklas

En av respondenterna förklarade att höga försäljningssiffror inte alltid är det viktigaste för att kunna utvecklas. För att verkligen kunna utvecklas inom organisationen är det väldigt viktigt att man kan inspirera unga att vilja stanna kvar på hemköp och se de möjligheter som finns för att kunna utvecklas och klättra uppåt i organisationen. Vidare förklarar respondenten att det som är det viktigaste är att man som butikschef ska se till att man levererar bra medarbetare som vill gå och ta till sig de olika utbildningarna som Hemköp erbjuder. Det finns många duktiga medarbetare som har lyckats och verkligen blivit uppmärksammade och sen blivit erbjudna en annan tjänst och exempelvis fått vara med i ledningsgruppen. Att vara med i ledningsgruppen är väldigt bra för man kan vara med och påverka väldigt mycket gällande butik och varumärke. En duktig medarbetare som har varit med om en sådan utveckling var riktigt bra med sitt kundbemötande och man såg verkligen hur hen var driven och väldigt seriös med kunder. Möjligheterna för att kunna utvecklas inom Hemköp finns där, även om butikscheferna jobbar hårt med att medarbetarna ska ta dessa möjligheter, gäller det att man som medarbetare verkligen visar vad man går för och visar att man vill detta.

Linjeutvidgningar

Den inre kärnan i modellen för varumärkets territorium förklarar hur ett varumärke består av olika kärnvärden som förklarar det varumärket står för. Man talar om generella värden och specifika värderingar (Uggla, 2002). Om man skulle låta olika butikschefer eller medarbetare fatta egna beslut och påverka mer så kan man enligt Uggla utvidga den inre kärnan och äventyra varumärkets värderingar. Den lämpligaste strategin för det är linjeutvidgningar och det innebär att man tänjer lite på gränserna för vad det enligt varumärket anses vara acceptabelt. Men det måste självklart fortfarande vara i rätt linje med varumärket och vara godtagbart (Uggla, 2002). Det behöver inte vara stora förändringar utan kan vara väldigt små förändringar som inte förändrar varumärkets integritet i grunden. Det kan vara en förändring som leder till att man tar en risk för företaget, att man låter sina butikschefer och medarbetare fatta mer beslut eller påverka mer, som sen kan visa sig vara en riktigt bra strategi som faktiskt tar varumärket mycket längre än vad man tidigare trott (Uggla, 2002).

6. Slutsats

I det här avsnittet presenteras de slutsatser som studien har kommit fram till. Slutsatserna är den empiri och analys som har utmärkt sig i uppsatsen och vad som besvarar forskningsfrågorna.

Samspelet mellan Hemköps mål om varumärke och medarbetare finner stöd i den tidigare forskning gällande integrerad brand management på flera sätt. De olika butikerna som varit aktuella för uppsatsen har tydliga och väl planerade system som hjälper butikerna och huvudkontoret att samarbeta med varandra. De fungerar i praktiken i de flesta fall men det finns även några punkter det brister på. Det som fungerar väl inom organisationen är att butikerna får produktinformation på löpande basis gällande sortiment och erbjudanden. De digitala verktyg och fysiska möten ger alla medarbetare viktig information som gör att alla medarbetare kan vara en del av varumärket. Något som inte fungerar lika väl är information till butikschefer från huvudkontoret, dvs frågor som inte gäller sortiment. Specifikt för en butik är att länken mellan butik och huvudkontor brister eftersom allt sker digitalt. Det behövs mer fysiska möten i butiken för att driftschefen ska ha förståelse om vad som sker där, så driftschefen inte ställer orimliga krav som butiken inte kan uppfylla.

Kommunikationen på Hemköp sker mestadels via deras intranät, men också genom Skype, fysiska möten och iPool. En oskriven regel är att mejl ska svaras på inom 24 timmar vilket tyder på att det finns goda förutsättningar för att kommunikationen ska fungera vilket även respondenterna antyder att det gör. Ibland kan den ske långsamt och även i vissa fall kan information glömmas bort att meddelas. Det tyder på att det finns vissa brister i den interna kommunikationen.

Medarbetarna är lojala i sin arbetsroll genom att de kommer till jobbet och gör vad de måste göra. De utför sina arbetsuppgifter samt tar ansvar över att de olika avdelningarna eller teamet i butiken fungerar väl. Medarbetarna tar kunder på allvar och besvarar deras frågor samt bemöter dem med glädje. Hållbarhet är viktigt för medarbetare och varumärke, därför besvarar man alltid på kundens frågor gällande miljö och hållbarhet. Vissa butikschefer försöker inspirera andra medarbetare att växa inom företaget och läsa vidare på de interna utbildningar som finns visar på att lojaliteten är stark. Där det brister är att det är svårt att få med sig andra medarbetare att stanna kvar på företaget och gå utbildningarna. Många medarbetare tror inte att det finns en framtid inom organisationen.

Det som görs för att hålla alla medarbetare uppdaterade om varumärket är att de regelbundet har möten och sedan har de ett stort möte för alla Hemköps butiker en gång varje år. De olika butikscheferna skickar även ut veckobrev med information om vad de ska arbeta med, om något ska ändras eller om det kommit nyheter. Hemköps teamchefer eller avdelningschefer brukar sitta i en ledningsgrupp där de får information om varumärket från huvudkontoret som de sedan kan föra vidare till de andra medarbetarna. Alla på som jobbar på Hemköp har tillgång till deras intranät där det regelbundet läggs ut information om ändringar eller nyheter. Medarbetarna på Hemköp är fria att komma med förslag och frågor om ändringar. Butikscheferna får till en viss del styra och fatta egna beslut gällande butiken, dock sker det mesta av styrningen och beslutsfattandet centralt genom Hemköps huvudkontor.

7. Förslag på vidare forskning & kritisk granskning

Vidare forskning ger förslag på hur man kan använda uppsatsen om man vill forska vidare kring ämnet av det interna varumärket eller medarbetares roll i en organisation.

Skulle man använda sig av denna uppsats som hjälp i framtiden kan man undersöka samma fall men på en större skala. Man skulle kunna ha med flera av Hemköps butiker och flera butikschefer, teamchefer och anställda för att sedan kunna generalisera resultatet. Denna uppsats kan även användas som en grund till vidare forskning om integration på olika organisationer. Ett annat förslag är även att man utifrån denna uppsats kunna ge förslag och åtgärder för att förbättra samspelet mellan medarbetare och huvudkontor. Framtida forskare kan använda denna uppsats som en inspiration till att forska kring intern brand management då det idag inte läggs lika mycket fokus på det interna som det externa perspektivet.

Kritisk granskning

Att tänka på när man läser denna uppsats är att respondenterna kan ha svarat utifrån företagets värderingar och har inte med säkerhet varit subjektiva. Respondenterna kan ha känt sig utsatta under intervjuerna där de med sannolikhet kanske känt en rädsla för att säga något som kan påverka deras arbetsposition

8. Referenser

American Marketing Association. (1995) *Dictionary*. (Hämtad 28/11-2018) https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod.* Studentlitteratur, Lund.

Alvehus, J. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok.* Liber, Stockholm.

Aydon Simmons, J. (2009). "Both sides now": aligning external and internal branding for a socially responsible era. *Marketing Intelligence & Planning,* Vol 27, July 2009.

Bryman, A & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Liber.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication - A guide to Theory and Practice*. Sage Publication.

Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* Studentlitteratur, Lund.

Falonius, T. (2011) *Hur du lyckas med det interna varumärkesarbetet.* The Brand-Man. (Hämtad 16/10-2018) http://micco.se/2011/09/hur-du-lyckas-med-det-interna-varumarkesarbetet/

Grönholm, M. (2011) *Så ger du liv åt ditt varumärke.* The Brand-Man. (Hämtad 16/10-2018) http://micco.se/2011/08/varumarkets-sammanhang-sa-ger-du-liv-at-ditt-varumarke/

Hatch, M J and Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, August 2003.

Hatch, M & Schultz, M. (2008) *Taking brand initiative.* Jossey-Bass.

Hemköp. (2018) *Hållbar matglädje sedan 1958.* (Hämtad 29/10-2018) https://www.hemkop.se/artikel/hemkop60

Keller, K. & Apéria, T. (2012) *Strategic Brand Management - A european perspective.* Second edition. FT Prentice Hall.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1986) *Organization and the environment.* Harvard Business School, Boston.

LePla, F J & Parker, L M. (2003). Integrated branding: Becoming brand-driven through company-wide action, *Journal of Brand Management,* Vol. 10, 2003.
Lindgren, L. (2012) *Terminologihandbok för utvärdering.* Studentlitteratur, Lund.

Melin, F. (2008) *Varumärkesstrategi - om konsten att utveckla starka varumärken.* Liber.

Melin, F. (2012) *Om ledningens ansvar för att organisera varumärkesarbetet.* The Brand-Man. (Hämtad 16/10-2018) http://micco.se/tag/varumarkesstrategi/

Micco. (2009) *Vad är ett varumärke.* The Brand-man. (Hämtad 28/11-2018)

Micco. (2009) *Varumärken är förväntningar.* The Brand-man. (Hämtad 28/11-2018) http://micco.se/2009/10/om-varumarken-kanslor-och-forvantningar/

O'Callaghan, E & Murray, J. (2017). Internal brand identification as metamorphic glue in the internal branding process within a retailer network. *The international review of retail, distribution and consumer research.* Vol. 27, October 2017.

Schultz, D E. (2001) *The core of integration is the brand*. On brands and branding. (Hämtad 19/11-2018) http://web.b.ebscohost.com.till.biblextern.sh.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d254b663-ec64-4091-ae3d-c299bc9494be%40pdc-v-sessmgr03

Uggla, H. (2002) *Affärsutveckling genom varumärket.* Liber.

Pan, Y. (2018). On the Influencing Factors and Strategies of Employee Loyalty. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences.* Vol. 11.

Punjaisri, K & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing,* Vol 45, September 2011.

Sartain, L & Schumann, M. (2006) Brand from the inside - Eight essentials to emotionally connect your employees to your business. (Hämtad 16/11-2018). Jossey-Bass. https://books.google.se/books?hl=en&lr=&id=uan-MYqr25gC&oi=fnd&pg=PR5&ots=uBfyPQLuMp&sig=PFyqqRF4xgQhNyTEFgIrklTfD3s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

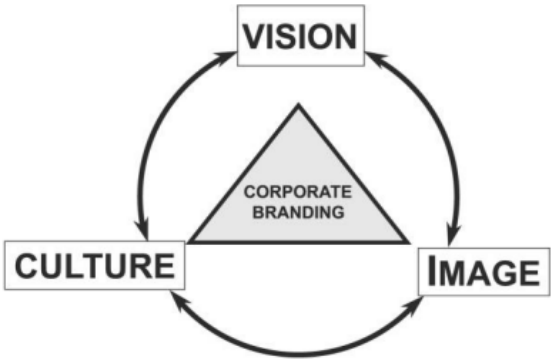
Yong-K L , Sally K, & Sun Yong K. (2014). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. Vol. 19, December 2013.

Xiaoyun, C., Long, W L. and Huan, Z. (2011). Antecedents and Performance Consequences of Integrated Brand Management in China: An Exploratory Study. *Journal of Global Marketing*, Vol. 24, April 2011.

Östberg, J. & Bengtsson, A. (2018) *Märken och människor - Om marknadssymboler som kulturella resurser.* Studentlitteratur, Lund.

9. Bilagor

Figur 1:



Figur 2:

Intervjufrågor

1. Hur länge har du jobbat på Hemköp?
2. Beskriv kort din arbetsroll?
3. Hur beskriver du Hemköp? Finns det något typiskt Hemköp står för?
4. Hur bemöter du en kund utifrån Hemköps motto?
5. Vad ger Hemköp sina medarbetare? Vad får du ut av Hemköp?
6. Hur hjälper företaget dig att förstå målen med din arbetsroll?
7. På vilket sätt är du lojal mot Hemköp i din arbetsroll?
8. Blir du kontinuerligt uppdaterad om varumärkets förändringar? På vilket sätt?
9. Hur samarbetar de olika avdelningarna i butiken med varandra?
10. Hur samarbetar butiken med huvudkontoret? (För butikschef)
11. Hur fungerar kommunikationen mellan butik och huvudkontor? (För butikschef)
12. Hur fungerar kommunikationen mellan medarbetarna i butiken?
13. Vilka aktiviteter görs för att hålla medarbetarna uppdaterade med information från huvudkontoret? (T.ex. om en person från huvudkontoret kommer och har möte med butiksmedarbetare eller månadsutskick)
14. Hur ingår du i arbetet för att utveckla Hemköp? (För butikschef)