



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Behovsanställda varumärkesbyggare?

*Konflikten mellan ett starkt varumärke och en flexibel
personalstyrka i modeföretag*

Magisteruppsats Management, 15hp

Vårterminen 2012

Handledare: Maria Tullberg

Examinator: Ulla Eriksson-Zetterquist

Författare:

Victor Tjernberg

”Clothes make the man. Naked people have little or no influence on society.”

– Mark Twain

Författarens tack

Jag skulle först och främst vilja sända ett tack till Anna-Karin Gustafsson utan vars hjälp och stöttning den här uppsatsen aldrig hade blivit mer än ett utkast. Jag skulle också vilja tacka Thommy Nilsson för hjälp både med inspiration, förslag på idéer och hjälp med kontakter. Slutligen ett stort tack till alla intervjupersoner som tog tid ur sitt tajta schema för att försöka besvara mina frågor. Ett stort tack till er alla!

Victor Tjernberg
Göteborg, maj 2013

Sammanfattning

Magisteruppsats i Management, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Vårterminen 2012.

Författare: Victor Tjernberg, 8805175034

Kurs: FEA 418, Magisteruppsats, 15 hp, Våren 2012

Mentor: Maria Tullberg

Examinator: Ulla Eriksson-Zetterquist

Titel: Behovsanställda varumärkesbyggare? Konflikten mellan ett starkt varumärke och en flexibel personalstyrka i modeföretag.

Problembakgrund: Ett allt större och växande butiksnätverk hos de större modeföretagen i kombination med en allt mer hårdnande konkurrens har resulterat i en strävan mot en flexibla personalstyrka i de egna butikerna. Samtidigt tappar de äldre konkurrensmedlen i värde mot att konkurrera allt mer med sitt varumärke. Detta resulterar i en paradoxal och farlig situation för modeföretagen då de försöker att vara allt mer flexibel i sin bemanning men samtidigt inte får riskera att sitt varumärke tappar i anseende.

Forskningsfråga: Hur hanterar svenska modeföretag en flexibel personalstyrka i sina butiker utan att samtidigt riskera att företagets varumärke tar skada?

Begränsningar: Studien har två större begränsningar. Dels är den utförd som en kvalitativ studie vilket medför ett mindre urval av antalet forskningsobjekt jämfört med en kvantitativ studie. Dels studiens fokus på ledningsperspektiv vilket har gjort att de anställdas syn och åsikter på arbetet lämnats oberört.

Metod: Kvalitativa intervjuer med personer i ledande positioner från fyra olika modeföretag har genomförts. De empiriska data har sedan analyserats med hänsyn till den teoretiska referensramen.

Slutsats: På grund av att problemet är svårt att uppskatta i omfång och reala värden intar de studerade objekten en något naivinställning till problemet. Man är medveten om dess existens men hoppas i dagens läge att man är tillräckligt noggrann i sin rekrytering för att minimera riskerna. I den här studien kommer jag fram till att den här inställningen kan vara skadlig för varumärkets framtida värde och att modeföretagen idag har en svårighet i att hantera en flexibel butiksbemanning med ett kontinuerligt varumärkesbyggande.

Förslag till framtida forskning: En påbyggnad på denna studie med en kvantitativ studie skulle vara ett mycket bra komplement och dessutom ge möjlighet att triangulera problemet ytterligare och stärka även den här studiens validitet. Det vore även intressant att se problematiken utifrån de butiksanställdas synvinkel.

Sökord: Behovsanställning, tidsbegränsad anställning, mode, modeföretag, retail, varumärke, varumärkesbyggande, management, företagsledning.

Innehållsförteckning

FÖRFATTARENS TACK	3
SAMMANFATTNING	4
1. INTRODUKTION	6
1.1. BAKGRUND.....	6
1.3. PROBLEMFÖRMULERING	8
1.4. SYFTE.....	8
1.5. DEFINITIONER.....	8
2. TEORETISK REFERENS RAM	9
2.1. VARUMÄRKE	9
2.1.1. Varumärkets betydelse och definition.....	9
2.1.2. Varumärkets uppbyggnad.....	11
2.1.3. Organisationsförståelse.....	12
2.2. BEHOVSANSTÄLLNING	14
2.2.1. Anställningsformer	14
2.2.2. Behovsanställning.....	15
2.2.3. Kommunikationen till och från de anställda.....	16
2.3. SAMMANFATTNING	18
3. METOD	20
3.1. FORSKNINGSPROCESS	20
3.2. DATAINSAMLING.....	20
3.3.1. Val av respondenter.....	20
3.3.2. Intervjuer	21
3.4. TROVÄRDIGHET	22
3.4.1. Reliabilitet	22
3.4.2. Validitet	23
4. MATERIAL	24
4.1. INTERVJUOBJEKT	24
4.2. ETT STARKT VARUMÄRKE	24
4.2.1. Risker för ett varumärke.....	26
4.3. BUTIKENS BETYDELSE	27
4.3.1. Anställning	27
4.3.2. Kommunikation.....	28
4.3.3. Behovsanställd personal	29
5. TOLKNING	31
5.1. VARUMÄRKET.....	31
5.2. BUTIKENS OCH DEN ANSTÄLLDES ROLL	32
6. SLUTSATS	35
6.1. SLUTSATS	35
6.2. STUDIENS BEGRÄNSNINGAR	37
6.3. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	37
LITTERATURFÖRTECKNING	38
BILAGOR	41
1. INTERVJUOBJEKT	41
2. INTERVJUFRÅGOR MARKNADSAVDELNING.....	41
3. INTERVJUFRÅGOR RETAILAVDELNING	42

1. Introduktion

1.1. Bakgrund

Under 1900-talets andra hälft förändrades den svenska textil- och beklädnadsindustrin drastiskt. Kombinationen av höga löner samt en kraftig import från låglöneländer skapade ett högt tryck på reformation och strukturomvandling utav den inhemska industrin (Gråbacke & Jörnmark, 2008). Detta resulterade i att företag inom industrin idag har förlagt tillverkning av sina produkter till producenter i låginkomstländer för att själva fokusera på andra värdeskapande aktiviteter så som design, logistik, marknadsföring, produktutveckling och försäljning för att nämna några, och industrin blev alltjämt mer känd som en modeindustri (Gråbacke & Jörnmark, 2008; Sundberg, 2006). Intåget av utländska så väl som framväxten av inhemska detaljistkedjor har fortsatt att växa kraftigt vilket har ökat på trenden att modeföretag allt mer satsar på att etablera egna försäljningskanaler för att sälja sina produkter till konsument. Detta har resulterat i en allt högre konkurrens om konsumenterna men även om de attraktiva butiksytorerna från vilka de mindre modeåterförsäljarna allt oftare pressas bort utav de större detaljistkedjorna till de mindre attraktiva bakgatorna. Betydelsen för modeföretagen att idag utveckla starka försäljningskanaler genom egna butiker, egna e-handelssidor samt genom duktiga återförsäljare har aldrig varit större. Valet av säljkanal och hur denna är utformad eller sköts kan avgöra uppfattningen av varumärket hos konsumenten. (Gråbacke & Jörnmark, 2008) Det är också en trend att modeföretagen allt mer fokuserar på att framhäva och värna om sitt företagsvarumärke och mindre på deras olika produktvarumärken. Hur man presenterar sin organisation, på vilken plats och i vilket sällskap av andra varumärken är viktiga faktorer att ta i beaktande när man planerar hur man ska förse marknaden med sina produkter. (Hauge, 2007; Gråbacke & Jörnmark, 2008)

Inom modeindustrin ter sig produkternas fysiska egenskaper ganska likartade oberoende ifrån vilket företag de härstammar. Det mest grundläggande är att de i olika former och med något olika resultat ska skydda oss ifrån väder och vind samt ifrån att gå omkring nakna. Dessa grundläggande attribut är mycket enkla att kopiera av varandra inom branschen och därför behöver modeföretagen urskilja sig genom differentiering av sina produkter i allmänhet men av sin organisation i synnerhet (Hauge, 2007). Tidigare har produktdifferentiering fungerat bättre men idag sker skiften i efterfrågan i de allra flesta fall för fort för att produkterna ska kunna generera den önskade känslan av särskillnad som modeföretaget önskar, därför måste allt större fokus läggas vid att differentiera organisationen som helhet. Därför fokuserar

företagen idag allt mer på att framhäva sina respektive varumärken. Ett starkt varumärke kan skapa just den stabilitet för organisationen som den behöver i en globalare och mer konkurrensutsatt marknad (Hatch & Schultz, 2003). Men för att tillfullo kunna etablera ett starkt varumärke krävs att tanken och de värderingar som varumärket ska bygga på genomsyrar alla delar utav organisationen, hela vägen ut i fingerspetsarna (Balmer, 2001). Med andra ord behöver modeföretagen idag klara av att bygga sina butiksnätverk allt större och samtidigt lyckas försäkra sig om att varumärket förstås och sprids på ett korrekt sätt i alla led inom nätverket.

Fastighetsägare har nu bättre lärt sig att förvalta sitt fastighetskapital än tidigare vilket har lett till högre hyror för butikslokaler. Detta har skapat en miljö där butiker fått det allt svårare att hålla sig konkurrenskraftiga vilket tvingar butiker att vara så kostnadseffektiva som möjligt. Vilket i sin tur har tvingat fram en så liten och flexibel personalstyrka som möjligt i butikerna. (Sundberg, 2006; Gråbacke & Jörnmark, 2008) Därför kompletteras ofta den tillsvidareanställda personalstyrkan i de egna butikerna med behovsanställda vilka ska hjälpa till under de timmar som inte täcks av de tillsvidareanställdas anställning, eller under semestrar för att nämna de vanligaste anledningarna, och därmed öka flexibiliteten i personalstyrkan. Behovsanställningarna i Sverige har ökat stadigt sedan slutet på 1980-talet och är idag den näst vanligaste anställningsformen av tidsbegränsade anställningar (Wikman, 2002). Statistiska Centralbyrån uppskattar i sin senaste mätning att just över 26 procent av samtliga anställda inom svensk detaljhandel är behovsanställda. (Statistiska Centralbyrån, 2012)

De behovsanställda har samma ansvar att förmedla företagets varumärke men inte samma möjligheter till att lära sig eller förstå det samma. Och på grund av arbetets tidsbegränsade karaktär kanske inte heller viljan att lära sig eller förstå den. Således skapar den gruppen anställda en ytterligare risk för modeföretaget att dess varumärke inte uppfattas som enhetlig av sin marknad. (Gray & Laidlaw, 2002) Det uppstår således en paradoxal situation att när kundtrycket i butiken är stort blir behovet av personal större vilket ökar användningen av behovsanställd personal och därmed även risken att varumärket skadas och exponeras felaktigt mot en större publik.

1.3. Problemformulering

Modeföretagen satsar allt mer på att bygga långsiktigt starka varumärken, vilket kräver kontinuitet (Wallström, Karlsson, & Salehi-Sangari, 2008), men samtidigt fokuserar man mycket kortsiktigt på att ha en flexibel personalstyrka i butikerna där fler behovsanställningar ökar personalomsättningen. Det är mot den bakgrunden jag formulerar följande frågeställning.

- Hur hanterar svenska modeföretag en flexibel personalstyrka i sina butiker utan att samtidigt riskera att företagets varumärke tar skada?

1.4. Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att belysa och närmare undersöka problematiken med att svenska modeföretag flitigt använder sig av behovsanställda i sina butiker för att öka flexibiliteten i personalstyrkan men då eventuellt ökar risken att varumärket skadas. Genom att studera hur ett urval av svenska modeföretag uppfattar och eventuellt angriper det här problemet från ett ledningsperspektiv och kombinera detta med relevant litteratur hoppas jag kunna bidra med en djupare förståelse och kunskap om problemet och hur det kan angripas. Det är min förhoppning att denna uppsats ska kunna generera en vidare uppmärksamhet av problemet.

1.5. Definitioner

- *Behovsanställning* – En typ av tidsbegränsad anställning med särarten att anställningen endast gäller för ett specifikt tillfälle.
- *Deltid- och heltidsanställning* – Är en överenskommelse med sin arbetsgivare om antalet timmar som skall ingå i anställningen. Det har därför inget att göra med vilken typ av anställning man har på sitt kontrakt.
- *Retail* – Betecknar butiker som har försäljning till slutkonsument.
- *Retailchef* – Ansvarig för de egna butiksleden och de anställda inom dem.
- *Tidsbegränsad anställning* – Ett samlingsnamn för de typerna av anställning med ett känt slutdatum. Så som vikariat, allmän visstidsanställning, behovsanställning med flera.
- *Tillsvidareanställd* – En fortlöpande anställning som även kan kallas *fast anställning*.

2. Teoretisk referensram

2.1. Varumärke

2.1.1. Varumärkets betydelse och definition

Idag överrumplas vi av intryck från organisationer världen över genom reklamannonser eller reklamfilmer, erbjudanden och kampanjer, tester och intervjuer. Det alla organisationer försöker sprida till oss genom dessa kanaler är uppmärksamhet kring deras varumärken. Att lyckas med detta har idag blivit till en mycket viktig konkurrensfördel samtidigt som det blir allt svårare för organisationer att synas i det myller av information som sprids. Organisationerna försöker sprida kunskap om sina varumärken och skapa ett anseende hos sina konsumenter vilket kan få effekter så som att kunderna blir organisationen trogen för en tid eller att oron eller misstro inför en ny lansering minimeras då konsumenterna är väl medvetna om vad organisationernas respektive varumärke står för (Hatch & Schultz, 2003; Heide, Johansson, & Simonsson, 2005)

Betydelsen av vad ett varumärke är har ändrats och utvecklats många gånger under årens lopp. Från allra första början handlade det mest om att markera ägande eller tillhörighet vilket gör sig påmint när man beaktar ordets härkomst. Varumärke kommer nämligen från engelskans *to brand* vilket var det man gjorde då man brännmärkte sina kor med en symbol eller sina initialer för att markera dess tillhörighet (Balmer, 2003; Heide, Johansson, & Simonsson, 2005). Senare i utvecklingen av varumärkens betydelse började varumärken användas mer i hopp om att skapa en image åt företaget utåt mot sina konsumenter, detta utvecklades sedermera till att inkludera användningen av symboler för att direkt få konsumenten att associera varumärket med vissa värden. Fokus har under hela den här utvecklingen legat i vad företaget bakom varumärket vill förmedla mot sin konsument men under den senaste tiden av utveckling inom varumärken märker man att detta börjar svänga över till ett perspektiv som mer skall ta hänsyn till vad det är som konsumenten själv vill förmedla för värden till sin omgivning genom att bära eller bruka produkterna eller tjänsterna bakom ett visst varumärke. Detta markerar den senaste utvecklingen av betydelsen av varumärket, att det idag inte enbart ska leverera budskap om företaget bakom produkten eller tjänsten utan även om användaren. (Balmer, 2003)

Idag är begreppet varumärke inte längre något som endast marknadsavdelningarna sysslar med utan är en ledningsfråga då det ses som ett av de absolut viktigaste konkurrensmedlen.

Idag finns det även de som hävdar att varumärket och den upplevelse kring produkten som det för med sig har blivit viktigare än produkten i sig självt. Detta kan man märka av då varumärkeskapitalet i många företag kan vara företagets högst värderade tillgång (Balmer, 2001; Balmer, 2003; Bernstein, 2003; Hatch & Schultz, 2003; Heide, Johansson, & Simonsson, 2005). Så som begreppet tolkas idag kan man särskilja på produktvarumärken och företagsvarumärken, där produktvarumärken är av en mer volatil och flyktig art och företagsvarumärken är tänk att ha en längre tidshorisont och försöka skapa emotionella värden hos konsumenten till företaget. Detta har sin förklaring i att med globaliseringens intåg har marknader runt om i världen blivit allt mer obeständiga och produkters livslängd allt kortare, därför behöver man knyta starkare emotionella kopplingar mellan företag och konsument och förlita sig mindre på de enskilda produkterna. Företagsvarumärket har även den egenskapen att det ska kunna vända sig mot andra intressenter än konsumenter, så som investerare eller aktieägare, leverantörer för att nämna några. (Heide, Johansson, & Simonsson, 2005)

Direkta definitioner av begreppet varumärke finns i tidigare studier med stor variation. En ganska bred sådan ger Hatch & Schultz genom att beskriva det som:

In the case of corporate branding, we take the argument even further, claiming that alignment between perceived corporate image and actual organisational culture magnifies awareness among all stakeholders about who the corporation is and what it stands for, and enhances organisational attractiveness and reputation. (Hatch & Schultz, 2003, s. 1049)

En ganska liknande beskrivning ger John Balmer:

[...] corporate brands have a utility in several regards: they communicate the brand's values (often seen as a promise), they afford a means of differentiation from their competitors, and they enhance the esteem and loyalty in which the organisation is held by its stakeholder groups. (Balmer, 2003, s. 974)

Wallström m.fl. definierar begreppet som:

A corporate brand can be defined as 'a cluster of functional and emotional values, which promises stakeholders a particular experience'. (Wallström, Karlsson, & Salehi-Sangari, 2008, s. 42)

Bernstein gjorde en ansträngning i att försöka förkorta definitionen så mycket han förmådde genom att endast uttrycka det som att ”*A brand equals product plus values.*” (Bernstein, 2003, s. 1134) Detta medan Walvis valde att mer utförligt definiera det som:

Our definition of branding will have to take note of associations as well. Therefore, we will define 'branding' as the activity by brand owners of associating the brand name with those pieces of information, meanings, emotions, images, intentions, etc that are of key importance in the decision-making process of customers and of stakeholders in general. More specifically, we define branding as establishing efficient, choice-shaping associations with the brand name (in the minds of members of a target group). (Walvis, 2008, s. 180)

Samtliga av dessa definitioner har utgått från att varumärken är något som skapas inuti företaget med början som ett aktivt beslut hos ledningen. Men det finns även definitioner som tar ett lite annat perspektiv, ett sådant är Kotler m.fl:

Brands are more than just names and symbols. They are a key element in the company's relationship with customers. Brands represent consumers' perceptions and feelings about a product and its performance – everything that the product or service means to consumers. In the final analysis, brands exist in the minds of consumers. (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2008, s. 521)

I den här studien utgår vi dock ifrån att varumärke är något som i första stadiet skapas inom företaget i och med att man sätter upp en vision om vad varumärket skall sprida för värderingar både inom organisationen och utanför. Därmed blir min definiering att jämställa med Hatch & Schultz, Balmer och Walvis, vilka alla tre är mycket lika i sitt uttryck och bygger på samma grundargument om att varumärket är något som byggs upp inuti organisationen för att påverka och medvetengöra diverse intressenter om organisationens mål och värderingar. Hatch & Schultz (2003) är noga med att påpeka att varumärke skall vända sig till samtliga intressenter, något som stämmer in väl med det fokus den här uppsatsen har då även de anställda bör ses som viktiga intressenter.

2.1.2. Varumärkets uppbyggnad

Processen att bygga upp ett varumärke från grunden är en komplex sådan och även en som det har forskats mycket på under senare år i takt med att begreppet varumärke blivit allt mer populärt. Men att säga att forskarna kommit fram till något optimalt tillvägagångssätt för att uppnå ett starkt varumärke vore att ljuga. Tvärtom föreligger det mängder av olika teorier om bästa tillvägagångssätt (Wallström, Karlsson, & Salehi-Sangari, 2008). Det dock merparten forskare verkar vara överens om är att för att bygga ett starkt och stabilt varumärke krävs kontinuitet över tid (Balmer, 2001; Wallström, Karlsson, & Salehi-Sangari, 2008) samt ett intresse, engagemang och förståelse för varumärket och byggnadsprocessen genom samtliga

led och nivåer i organisationen (Balmer, 2001; Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2008). Uppfattningen och förståelsen för ett varumärke är en konstant pågående process som kräver uppmärksamhet och kontinuitet över lång tid för att få det igenkännandet som från början var själva målet. De flesta studier tittar dock på hur varumärket uppmärksammas och sprids utanför organisationen och tar processen hur det sprids inom organisationen för given. Detta är något som Colin Mitchell (2002) uppmärksammade i sin studie, i vilken han tydligt framhäver vikten av att kontinuerligt arbeta för att skapa en enhetlig uppfattning om varumärket inom organisationen och internt följa upp hur förståelsen ser ut. Han menar det att sättet man marknadsför sitt varumärke skiljer sig avsevärt beroende på om man gör det externt mot omgivningen eller internt mot de anställda. (Mitchell, 2002) Och för att kunna upprätthålla en enhetlig bild utav varumärket mot aktörer utanför organisationen är det därför av största vikt att i möjligaste mån få de anställda att *leva sitt varumärke* och därefter kunna spegla varumärket till andra aktörer så som konsumenter (Mitchell, 2002; Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2008). Mitchell (2002) belyser situationen ytterligare med ett exempel om Southwest Airlines i USA där man anställer personal efter personlighetstester för att se hur väl de skulle passa in med de värderingar företagets varumärke bygger på.

Kotler m.fl. (2008) belyser vidare att varumärket i slutänden endas existerar i sinnet hos konsumenterna och oavsett organisationernas ansträngningar att skapa en enhetlig bild av varumärket så formas det undermedvetet hos var konsument för sig och kan skilja sig mellan alla beroende på dennes bakgrund och uppfattning. (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2008) Detta är naturligtvis sant men också en faktor som är till största del är opåverkbar. Men det är just på grund av detta som det är extremt viktigt för organisationer att så långt det är möjligt försöka skapa en långsiktig och enhetlig bild av sitt varumärke utåt för att minimera skillnaderna i uppfattning av varumärket på individnivå i möjligaste mån. För att kunna göra detta måste därför organisationer bli bättre på att se till att varumärket uppfattas enhetligt inom den egna organisationen för att därefter kunna fokusera på mätningar om hur bland annat konsumenterna uppfattar varumärket. (Mitchell, 2002)

2.1.3. Organisationsförståelse

Inom dagens konkurrensmarknader hårdnar konkurrensen allt mer, organisationerna växer sig allt större och blir mer och mer geografiskt utspridda till följd av en ökande globalisering världen över. Detta samtidigt som förändringar i trender och teknologi samt

organisationsförändringar sker i ett allt snabbare tempo vilket gör att det blir svårare och svårare för organisationers anställda att hänga med i utvecklingen och förstå hur organisationen är uppbyggd och fungerar. (Hill A., 2008; Erikson, 2007) Ansvar att sprida kunskap om organisationen fortsätter att vara en uppgift för marknadsavdelningar men dessa riktar sig oftast mot organisationens kunder och inte internt mot organisationens anställda. Om en organisation inte klarar av att övertyga de egna anställda om vad organisationen står för eller vilka målsättningar man har så kan man heller inte övertyga någon utanför företaget om detta. (Mitchell, 2002; Erikson, 2007). Genom att marknadsföra varumärket och organisationens målsättningar till alla medarbetare i sin organisation, och inte bara fokusera på de intressenter som står utanför organisationen, så kan man skapa precis den enhetlighet man behöver för att kunna visa upp en genuin front utåt mot sina kunder och andra intressenter. (Mitchell, 2002) Detta är något som idag på grund av ökat utnyttjande av interaktiva resurser så som internetbutiker blir allt viktigare att fokusera på då riskerna nu är större att man av misstag sprider tvetydiga budskap om sin organisation (Clauser, 2001).

Att skapa en bred organisationsförståelse genom organisationer och att detta kan ge stora fördelar är inget nytt inom organisationsforskning, Barnard (1938/1968) var en av de första som påpekade vikten av detta. Han menade att all personal måste få veta, förstå och acceptera en organisations målsättningar då det är först därefter som de kan översätta dessa till aktiv handling. Men vikten av att besitta rätt information kan även dras tillbaka i tiden till tidigt 1900-tal då Robert Taylor sägs ha sagt, ”*Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar*” (Erikson, 2007, s. 64). Med tanke på dagens allt mer geografiskt spridda och splittrade organisationsstrukturer är ett sådant citat alltså aktuellt då arbetsuppgifter måste delegeras och ansvar fördelas i allt högre mån. Medarbetare som besitter de rätta kunskaperna om organisationens målsättningar kan agera i enlighet med dessa efter eget huvud istället för att behöva konsultera redan överbelamrade chefer med frågor (Erikson, 2007; Robson & Tourish, 2005), vilket sparar tid och skapar effektivitet. Vidare påpekar Hill (2008) att nyligen gjord forskning visar på att konsumenter idag endast ägnar 17-20% utav sin nedlagda tid på shopping till att fokusera på priserna. Detta skulle enligt Hill betyda att konsumenter använder resterande tid till att köpa produkter ifrån företag som de har utvecklat en relation och förståelse till. (Hill, 2008) Detta visar på att brand management inte bara ska fokuseras direkt mot konsumenten utan även mot den egna organisationen och dess medlemmar då det i slutändan är de som ska skapa och vårda dessa relationer. Organisationsförståelse borde därför inte endast ses strikt som något

marknadsavdelningen i organisationer ska ta hand om, ett ansvar för detta borde genomsyra hela organisationen. Både Hansson (1986) och Kanter (1988) konstaterade i sina respektive forskningar att genom god och kontinuerlig kommunikation mellan chefer och anställda samt att aktivt informera de anställda om målsättningar och strategier för organisationen uppnår man högre effektivitet och bättre resultat. Vilket kanske inte är så konstigt när man betänker att det faktiskt oftast är hos de anställda på de lägre nivåerna som uppsatta visioner och mål ska omsättas i handling och därigenom generera bilden av det varumärke organisationen eftersträvar. (Simonsson, 2002)

2.2. Behovsanställning

2.2.1. Anställningsformer

I Sverige existerar i grunden tre olika typer av anställningsformer, tillsvidareanställning (även kallat ”fast” anställning), provanställning samt tidsbegränsad anställning (Unionen, 2012). Tidsbegränsad anställning regleras sedan 2007 enligt Lagen om anställningsskydd (LAS) och ger en arbetsgivare rätt att träffa avtal för arbeten så som allmän visstidsanställning, behovsanställning, vikariat, säsongarbete samt även anställning för personer som är äldre än 67 år. Lagen reglerar även anställningen till att om den under en period utav fem år har uppgått till mer än två års anställning automatiskt skall övergå till en tillsvidareanställning. Lagen är dock inte tvingande såtillvida att man i Sverige har låtit tecknade kollektivavtal för att reglera detta ytterligare (Larsson, 2010; Unionen, 2012). Detta kan med andra ord öppna upp för tidsbegränsade anställningar som är längre än två år under en fem års period om kollektivavtalet som gäller vid tidpunkten är utformat så. Att man arbetar under en tidsbegränsad anställning behöver inte vara likställt med att man arbetar deltid, ett vikariat är ofta en heltidsanställning även om den är tidsbegränsad. Det samma gäller för tillsvidareanställningen där anställningen inte alltid är likställd med att man arbetar heltid. Det är därför viktigt att särskilja mellan dels vilken typ av anställningsform man arbetar under samt med vilken kontinuitet man arbetar inom den typen av anställning.

Anledningen till att många företag använder sig utav tidsbegränsade anställningar, och nu fokuserar jag i första hand på detaljhandeln, kan vara många. Många gånger har arbetsplatsen öppettider som överskrider tiderna för heltidstjänster och man behöver då komplettera med anställningar som kan anta andra arbetsvillkor, så som kvällar och helger (Gray & Laidlaw, 2002). Det kan vara i samband med högtider eller reor då försäljningstrycket ökar och man

behöver mycket tillfälligt öka sin personalstyrka för att möta efterfrågan (Houseman, 2001), det kan även vara som ett substitut mot provanställning för att man söker kandidater för tillsvidareanställning (Vidal, 2009). Anledningen kan också härstamma ifrån arbetstagarens sida, studenter är en grupp som kan behöva en extra inkomstkälla men som på grund av studier inte har tid att arbeta heltid och får därför sällan en tillsvidareanställning innan studierna är klara. Dessutom finns det arbetstagare som är anställda genom tidsbegränsad anställning som använder sig utav den typen av arbete i väntan på att antingen komma på något man vill arbeta med som man är mer intresserad av eller i väntan på att något bättre och heltidsbaserat arbete med tillsvidareanställning ska dyka upp (Gray & Laidlaw, 2002). Formen tidsbegränsad anställning fyller därför ett annars mycket besvärligt gap för många arbetssökande genom att agera som en plattform eller språngbräda för arbetstagarna vidare ut i arbetslivet samtidigt som den hjälper många arbetsgivare att lösa annars mycket besvärliga och kostsamma situationer.

2.2.2. Behovsanställning

Behovsanställningen är speciell i sitt slag därför att den innebär att den anställde inte har någon egentlig anställning utan enbart arbetar just det passet denne är där för att sköta. Anställningen är därav att betrakta som en engångsanställning där personen blir återanställd inför varje nytt arbetstillfälle (Håkansson, 2001; Larsson, 2010). Detta är standarden och grunden i en behovsanställning. Sedan finns det företagsspecifika lösningar där man kan anställa personen genom att avtala om ett visst antal arbetspass utan att dessa är exakt schemalagda, detta för att komma ifrån att skriva ett nytt kontrakt för varje enskilt arbetstillfälle.

Fördelen med en behovsanställning är även dess största riskfaktor, nämligen tillgängligheten. Den anställde kallas ofta in med mycket kort varsel och har därför sämst möjlighet av de olika anställningsformerna att ta del av den information som sprids på arbetsplatsen och därför svårast att prestera tillfredställande för sin arbetsgivare. Då det ibland kan gå långa perioder mellan varje anställningstillfälle kan mycket ha ändrats på arbetsplatsen, varor kan ha flyttats runt och bytt plats eller sortimentet ändrats till viss del. Detta gör att vid varje anställningstillfälle behöver den anställda tiden för att akklimatisera sig till de nya förutsättningarna.

Andelen tidsbegränsat anställda i Sverige har haft en stadig tillväxt ända sedan 1990 med enda nedgången i början av finanskrisen 2009. Fram till 2009 hade andelen ökat med 42 procent jämfört med 1990 och omfattade då 13,7% av samtliga anställda i Sverige. Senaste mätningarna inom just detaljhandeln redovisade att hela 44 procent av samtliga nyanställningar under fjärde kvartalet 2012 omfattade någon form av tidsbegränsad anställning. Ser man tillbaka några år i tiden kan man se att ökningen av tidsbegränsade anställningar inom detaljhandeln har varit i det närmaste konstant sedan 2002 till idag med enda avvikelsen i början av finanskrisen 2009. Tittar man mer specifikt på behovsanställningar så har dessa mer än tredubblats sedan 1990 fram till 2009 medan vikariatet har haft en minskning med 40 procent under samma period. Det är ett mönster som hela tiden upprepas att när andelen behovsanställningar går upp så minskar andelen vikariat. Idag har detta lett fram till att 26 procent utav samtliga anställda inom detaljhandeln i Sverige är behovsanställda. (Larsson, 2010; Statistiska Centralbyrån, 2012)

2.2.3. Kommunikationen till och från de anställda

Gray & Laidlaw (2002) kom i sin forskning fram till att bristande kommunikation snabbt ledde till försämrad effektivitet hos de anställda, speciellt hårt slog det mot de tidsbegränsat anställda i situationer med brist på kommunikation. Proctor & Doukakis (2003) fick i sin forskning resultaten att anställdas prestationer ökade vid förbättrad internkommunikation och minskade märkbart vid försämrad internkommunikation. Robson & Tourish (2005) framhåller att det idag inte alltid är brist på mängden information som kommuniceras ut i organisationer utan att det är bristen på tydlighet som många gånger problematiserar upptagandet utav informationen. Anställda överöses många gånger idag med information men den kan vara så komplex att den är svår att tolka eller så har de anställda många gånger inte tid att ta in all information som sänds till dem genom en mängd olika kanaler. Det har därför blivit mycket viktigt att avdelningschefer och andra lägre chefer eller ansvariga hjälper till att sälla informationen så att personalen får den information de behöver, när de behöver den (Simonsson, 2002), men många gånger är arbetsbördan på cheferna så pass stor att de inte hinner med den uppgiften (Robson & Tourish, 2005) vilket är en orsak till att ökad kommunikation inte alltid får den önskade effekt som var tanken från början.

Att det är viktigt att sköta kommunikationen mellan medarbetare inom en organisation är inte någon större nyhet, en av de första som uttryckte vikten av detta var Barnard (1938/1968) som

hävdade att detta kunde vara avgörande för en organisations överlevnad. Idag ser vi hur intresset för internkommunikation ökar inom de större företagen, som nu lägger allt större delar av sina budgetar på just internkommunikation (Johnson, 2001; Dolphin, 2005). Johnson (2001) påpekar också att detta är ett viktigt tecken på att det existerar ett engagemang och medvetenhet även i styrelserummet för hur kommunikation ska skötas mot de anställda. Att utvecklingen går åt det hållet är kanske föga förvånande eftersom vi idag har rört oss in i ett informationssamhälle och får en servicesektor som breder ut sig allt mer. Detta gör att det som förut var organisationernas viktigaste tillgångar så som fabriker, fastigheter och annat realkapital har förlorat i värde till förmån för information som idag värderas allt högre och därigenom blir även kommunikation, liksom varumärke, en av organisationens viktigaste tillgångar (Yamauchi, 2001).

Risken finns även för arbetsgivaren att dennes och arbetstagarens syn på arbetsrollen och åtagandet går isär, dels på grund av att information från arbetsgivaren många gånger inte når ända fram till den anställda samt att den anställda kan sakna intresset då denne endast är där för en kort period med det enda målet att generera en personliginkomst (Gray & Laidlaw, 2002). Detta kan i sin tur leda till att arbetsgivaren går miste om intäkter på grund av den anställdes ointresse och marginalnyttan med den tidsbegränsade anställningen begränsas därefter. Det finns även en dokumenterad risk att den negativa påverkan på arbetsinsatsen av den tidsbegränsat anställda även smittar av sig på resterande anställda, oavsett anställningsform, med resultatet att samtliga på arbetsplatsen börjar prestera allt sämre och kompetensnivån sänks. (Håkansson & Isidorsson, 2012)

Feedback är ett begrepp som innefattar den informationen som ges utav en agent så som en lärare, förälder, chef, vän eller likande som återkopplar eller återspeglar resultatet utav ens prestationer eller förståelse (Hattie & Timperley, 2007). Genom att arbeta aktivt med att förbättra miljön för att ge och ta emot feedback inom organisationer kan man dels öka motivationen och känslan av samhörighet (Gray & Laidlaw, 2002) samt även öka produktiviteten hos de anställda (Clampitt & Downs, 1993).

För att feedback ska vara effektiv så ska den även fungera lika bra uppåt som nedåt i organisationen. Många gånger kan det vara så att chefer får lära sig hur de ska ge ut feedback till sina anställda men missar budskapet med att det är lika viktigt att de själva lyssnar på den feedback de får tillbaka av de anställda. Och många chefer är i sig själv ointresserade att

utvärdera sin egen prestation och förståelse. (Robson & Tourish, 2005) Detta kan få till följd att ledare och chefer i organisationer arbetar mycket hårt och söker lösningar på problem i organisationen som de själva är själva källan till. Vilket i sin tur får det paradoxala resultatet att denne på grund av sitt hårda arbete inte hinner med att kommunicera tillräckligt vilket leder till minskad effektivitet för organisationen trots mycket hårt arbete. Dock ter sig ignoransen hos cheferna själva om en sådan situation stor. Robson & Tourish (2005) beskriver en undersökning från USA gjord utav Crampton m.fl. (1998) i vilken 60 procent utav de tillfrågade cheferna ansåg att de kommunicerade frekvent med sina anställda, medans endast 30 procent utav de anställda ansåg att så var fallet. Men Robson & Tourish (2005) menar också att anledningen inte alltid behöver vara att cheferna underkommunicerar med sina anställda, det kan tvärtom vara så att kommunikationen innehåller så mycket information att de anställda blir motvilliga att ta till sig informationen som sänds. Det kan således många gånger vara frågan om att öka tydligheten i, och inte mängden av, den informationen som kommuniceras.

2.3. Sammanfattning

Att ha ett starkt varumärke har idag blivit allt viktigare och inte minst för företag inom modeindustrin. Varumärket har vuxit fram som en av de starkaste konkurrensfördelarna och är företagets bästa sätt att ingjuta ett mervärde i sina produkter. Då det saknas någon självklart bästa process för att bygga starka varumärken är det enda säkra att dessa måste skapas genom kontinuitet över lång tid för att kunna generera det förtroende hos konsumenterna som är själva nyckeln till ett starkt varumärke. För att detta ska vara möjligt måste samtliga anställda i företaget vara medvetna och aktiva i byggandet av varumärket.

Då utvecklingen i modeindustrin går mot att allt mer bygga ut sina egna butiksnät blir personalens roll allt viktigare som en del i förmedlingen av varumärket mot kunderna. Samtidigt är svårigheten i att sätta samman personalstyrkan i butikerna stor då butikernas öppettider oftast är mer än vad som ingår i en heltidstjänst. Behovet av att tillfälligt kunna lösa mindre luckor i personalens scheman växer därmed också för företagen. Detta löser man genom att använda sig i allt större utsträckning av behovsanställd extrapersonal. Dessa arbetar endast sporadiskt i butiken under de tider som inte täcks av en heltids anställning och har därför för det mesta en annan sysselsättning på sidan av, så som studier. En behovsanställds sporadiska vistelser i butiken minskar möjligheten för den anställde att ta del utav viktig information som sprids inom företaget eller hålla sig underrättad om andra förändringar i

butiken, vilket är en viktig grundsten i att kunna bygga ett starkt varumärke. Detta utgör därför en risk för företaget att förmedlingen av varumärket genom butiks nätet skadas vid användning av behovsanställd extrapersonal som har mindre möjligheter att tillskansa sig den interna informationen och dessutom kanske inte heller samma intresse i att göra det som en heltidsanställd. Det är dessutom ett känt fenomen att företagsledare har svårare att hämta in feedback än att sända ut den, vilket i det här fallet kan hämma uppfattningarna om hur stort problemet egentligen är.

3. Metod

3.1. Forskningsprocess

Jag beslöt mig för att det bästa sättet att försöka hitta ett svar på min forskningsfråga i relation till min tidsram vore genom att jämföra dels hur varumärke och behovsanställningar beskrivs inom befintlig teori och dels med att titta närmare på hur ett urval av svenska modekedjor med egna butiksnätverk själva arbetar med och uppfattar de två fenomenen och problematiken med att kombinera dessa två. En deskriptiv studie lämpar sig därför väl för den här studien. Eftersom jag i en deskriptiv studie behöver pålitlig och mer djupgående data vore det bästa sättet att tillskansa sig detta genom mer djupgående intervjuer med personer i ledande positioner inom modebranschen för att kunna få en tydlig bild av hur man arbetar med de två områdena. Därför tar sig studien an formen av en kvalitativstudie. Intervjuerna utfördes som semi-strukturella för att tillvarata möjligheten till följdfrågor och ge utrymme för respondenterna att ge sin personliga syn på problemet. (Denscombe, 2010)

Den inhämtade litteraturen sammanställdes och grupperades i särskilda dokument för att sedan enkelt kunna navigeras efterhand (Merriam, 2009). När tillräckligt med sekundärdata hade samlats valdes intervjuobjekt ut, intervjumallar skapades och intervjuerna utfördes. När sedan primärdata hade samlats in och sammanställts analyserades denna genom att ställas emot den teoretiska referensramen vilket sedermera ledde fram till de presenterade slutsatserna. (Denscombe, 2010) Genom att utföra studien med detta tillvägagångssätt tog den en deduktiv inriktning. (Yin, 2009)

Sekundärdata togs fram genom databassökningar och genom att följa referenser från några så kallade *klassiska studier*, vilka är grundstenar inom sina respektive forskningsområden, access till dessa data uppnåddes genom Göteborgs Universitets bibliotek. De intervjuade respondenterna nåddes genom personliga kontakter inom industrin. (Denscombe, 2010)

3.2. Datainsamling

3.3.1. Val av respondenter

Under processen att välja respondenter för studien var det två frågor som behövde svaras på, vilken position i företaget var mest intressant och vilka företag skulle ingå. För att bäst kunna sätta de två fokusen i studien mot varandra kom jag snabbt fram till att jag ville hitta respondenter inom dels marknadsavdelningen och dels retailavdelningen. Då just den här

studien är utformad för att se problemet ur ett ledningsperspektiv föll valet sedan enkelt på att i möjligaste mån intervjua marknadschefen och retailchefen i respektive bolag. I två av intervjuerna gick det inte att få tag på marknadschefen i det ena företaget och retailchefen i det andra företaget men tack vare bolagsledningens ringa storlek och täta samarbete kunde vd:n i respektive företag kliva in och hjälpa till med respektive synsätt.

Att avgöra vilka företag som skulle ingå i studien blev en svårare fråga då tillgängligheten hos intervjuobjekten inte var så god. Detta gjorde att de företag som tillslut valdes ut att delta i studien var de som hade tillgängligheten att ställa upp på intervjuer, det vill säga ett bekvämlighetsurval. Samtliga passade dock studien mycket bra. Bolagen är alla verksamma inom svenskmodeindustri och framstående aktörer inom sina respektive segment. Tre av fyra företag har produkter under eget varumärke medan ett av företagen är fokuserad på att vara en multibrand-återförsäljare. Detta företag valdes med i studien för att förstärka retailsidan av studien då enbart marknadsavdelningen kunde kontaktas på ett av de andra företagen. Med den här uppställningen kunde därmed tre intervjuer inom området för marknadsavdelningen och tre intervjuer inom området för retailavdelningen utföras med hjälp av de fyra företagen.

3.3.2. Intervjuer

Intervjuerna tog formen av semi strukturerade intervjuer för att bäst tillvara ta möjligheten till följdfrågor och ge utrymme för respondenterna att ge sin egen syn på problemet och utveckla resonemanget (Denscombe, 2010). Intervjuerna utfördes samtliga över telefon då respondenterna var utspridda i olika städer inom Sverige.

Innan intervjuerna förbereddes två olika intervjumallar, en med inriktning mot varumärke vilken var menad till intervjupersoner från marknadsavdelningen, och en med inriktning mot behovsanställningar och butikssammansättning vilken var menad till intervjupersoner från retailavdelningen. Då intervjuerna var av semistrukturerad karaktär kunde naturligtvis intervjuerna ge intressant information inom ramen för den andra intervjumallen, vilket var anledningen till att bägge mallar var utskrivna och närvarande vid samtliga intervjuer för att kunna tillvara ta så mycket info som möjligt. Alla intervjuer spelades in för att jag på bästa sätt i efterhand skulle kunna tillgodogöra mig all information och ha möjlighet att gå igenom materialet åtskilliga gånger.

3.4. Trovärdighet

3.4.1. Reliabilitet

Reliabiliteten mäter huruvida den inhämtade informationen i studien är neutral och om då en annan forskare skulle kunna inhämta ett liknande material av information. (Denscombe, 2010)

Den teoretiska referensramen i den här studien utgår i stor utsträckning från några artiklar gjorda av välkända och respekterade forskare inom respektive område. Ytterligare teori som inhämtats har ofta haft anknytning till, eller byggt vidare på, dessa forskares arbeten. Några sådana forskare som haft stort genomslag i den här studien är bland annat John Balmer, Mary Jo Hatch och Kristina Håkansson vars olika arbeten har varit mycket viktiga för utvecklingen av den här studien. Genom att studien bygger mycket på dessa välkända forskare är det därför sannolikt att en oberoende forskare skulle kunna inhämta likande teori i en annan studie, vilket ger en hög reliabilitet.

När det kommer till de genomförda intervjuerna har jag försökt att hålla en så objektiv ställning som möjligt och inte vägleda respondenterna till några svar genom riktade frågor. Frågorna har tvärtom varit mycket öppna i sin karaktär och lämnat mycket rum för utveckling från respondentens sida. Jag är dock medveten om att respondenternas uppfattning om och inställningen till problemet kan komma att ändras med tiden och kanske rent av genom att läsa den här studien. Detta gör dock att reliabiliteten för den insamlade empirin kan komma att bli lägre med tiden. (Merriam, 2009)

Min uppfattning är att reliabiliteten i den här studien är hög på grund av att det teoretiska ramverket och den empiriska datan inhämtats på ett tydligt och strukturerat sätt med välkända forskares arbeten som grogrund. Jag ska dock lyfta fram att det var tack vare en viss personlig relation till respondenterna som jag lyckades genomföra intervjuerna med kort varsel och att den relationen kan ha påverkat respondenterna till att hålla en öppnare och rakare dialog med mig i intervjuerna än vad som kanske annars hade varit fallet. Vid ett försök om att replikera den här studien skulle därför resultaten kunna variera men troligen inte i någon större utsträckning. Jag tror dock att valet av respondenter gav studien en hög reliabilitet då dessa besitter de positioner i företaget som är bäst lämpade att ge svar till studiens frågeställning. (Bryman & Bell, 2003)

3.4.2. Validitet

Validiteten är ett sätt att mäta hur väl studiens insamlade data passar studiens syfte och frågeställning samt om den har blivit insamlad på ett för studien passande sätt. Om validiteten är låg så har studien också troligen låg korrelation med studiens syfte. (Denscombe, 2010)

Den största källan till hög validitet i den här studien är just studiens konstruktion. Genom att tillåta studien att granska fler än ett studieobjekt med respondenter i samma position har det varit möjligt att triangulera resultaten från intervjuerna mot varandra och därigenom se vad intervjupersonerna hade liknande eller skiljande uppfattningar om. Detta är en starkt höjande faktor för validiteten i en studie. Något som dock hade kunnat höjt validiteten ytterligare hade varit om studien som nu är kvalitativ hade kompletterats med resultaten från en kvantitativ studie. Detta fanns det inte tidsutrymme att utföra inom ramen för den här studien, men det lämnar möjligheten upp ökad validitet öppen om en framtida studie skulle anta ett kvantitativt förhållningssätt mot problemet. (Merriam, 2009; Yin, 2009). Det är utöver detta få andra sätt som kraftigt kan öka validiteten för en kvalitativ studie. I en kvantitativ studie finns det större utrymme att förbättra validiteten i studien. (Denscombe, 2010)

4. Material

4.1. Intervjuobjekt

För den här studien har sex intervjuer genomförts med personer ifrån fyra olika företag. Samtliga av företagen är svenska modebolag verksamma inom olika segment av modebranschen och samtliga ligger i framkant inom sitt respektive segment. Sammanlagt driver företagen uppemot 500 butiker världen över, med största koncentrationen av butiker i Sverige och Norden. Företag 1 har en lång bakgrund inom de lite lägre prissegmenten och satsar på prisvärt mode för en kvinnlig publik. Företag 3 och 4 befinner sig i de högre prissegmenten och har stort fokus på konfektion och därtill närliggande produkter. Företag 2 gör inga egna produkter utan är en multibrand-återförsäljare med ett brett utbud av butiker i södra Sverige – med fokus på medel- och högprissegment. Detta intervjuobjekt togs med för att förstärka retaildelen i studien. Intervjuerna har fokuserats i möjligaste mån mot personer som antingen haft en position som marknadschef eller Retailchef. Detta lyckades i alla fall förutom två, då vd:n fick bli intervjuad istället. Intervjupersonerna kommer att refereras till enligt tabell 1.1.

Intervjuer				
Företag	Position	Kod	Datum	Typ
Företag 1	Marknadschef	1A	2012-11-20	Telefon
Företag 2	VD	2B	2012-11-21	Telefon
Företag 3	Marknadschef	3A	2012-11-20	Telefon
Företag 3	Retailchef	3B	2012-11-22	Telefon
Företag 4	VD	4A	2012-11-21	Telefon
Företag 4	Retailchef	4B	2012-11-20	Telefon

Tabell 1.1

4.2. Ett starkt varumärke

Vikten av att ha ett starkt varumärke idag har aldrig varit större – det är vad som skiljer företag inom modeindustrin åt samt ger mervärde till företagets produkter. Om detta är samtliga intervjupersoner överens. Att varumärket blivit så otroligt viktigt har vuxit fram succesivt under de senaste 20 åren, men verkligen tagit fart under de senaste 10 åren, och inte bara inom modeindustrin. Något som verkligen går att beskriva som ett paradigmskifte, enligt intervjuperson 1A, var när stora detaljistkedjor såsom ICA började intressera sig för att

förmedla sitt varumärke för cirka tio år sedan. Det satte verkligen fart på intresset för att bygga varumärken (Intervju 1A, 2012).

Världen blir idag allt mindre som en följd av ökad globalisering vilket leder till att konkurrensen ständigt ökar och att duktiga och kompetenta medarbetare blir allt lättare att hitta. Produkterna blir därför allt mer lika till utseende och kvalitet, olika lösningar kopieras och det som tidigare kunde vara företagsspecifikt under en längre tid blir idag allt mer temporärt. Detta gör så att man idag måste särskilja sig och sticka ut på något annat sätt som inte är lika enkelt att kopiera rakt av och varumärke är just en sådan egenskap som kan göra skillnad mellan vinst och förlust (Intervju 4A, 2012). Fördelarna av att ha ett starkt varumärke blir extra tydligt i lite tuffare tider. Då konsumenterna stramar åt sina budgetar för klädinköp tenderar de att gå tillbaka till de märken som de känner sig bekanta med, som de litar på och har en relation till. Det är få konsumenter som i de situationerna vågar prova nya produkter eller märken (Intervju 3A, 2012).

För att bygga ett starkt varumärke krävs långsiktighet och uthållighet, och det är en ständig kamp i att försöka hålla varumärket starkt. Genom en långsiktig varumärkesstrategi kan man ta fram en målbild av vad man vill att varumärket ska symbolisera och vilka värden det ska stå för. Samtidigt måste man vara kortsiktig nog att kunna ta tillvara på de möjligheter som dyker upp längs vägen. Vår omvärld rör sig allt snabbare med nya teknologiska innovationer som avlöser varandra och snabbare och fler kollektioner per år vilket gör att man hela tiden måste vara lyhörd för att kunna agera på de nya affärstillfällen som ges. Det gäller således att vara allt mer reaktiv och allt mindre proaktiv idag. Men långsiktigheten behövs för att förstå vilka kortsiktiga beslut som är bra eller direkt skadliga för bilden av varumärket. (Intervju 1A, 2012; Intervju 3A, 2012)

När det kommer till varumärkesstrategier så finns det i den här branschen en viss uthållighet som gör att om du har byggt ditt varumärke hyggligt starkt och har en hyffsat bra relation med dina kunder så är du bättre än din senaste kollektion. Även om man fallerar en säsong så kan man ta igen det nästa säsong om varumärket är starkt nog. Däremot får man inte göra bort sig för länge för då urholkar man varumärket fort. Långsiktigheten i varumärket är därför avgörande för att kunna bygga det förtroende som behövs för att återförsäljarna och konsumenterna ska våga tro på ditt företag även efter en problematisk säsong. (Intervju 1A, 2012; Intervju 4A, 2012)

Enhetligheten i förmedlingen av varumärket är en grundsten i att bygga ett starkt varumärke. Idag existerar många olika kanaler för att förmedla sitt varumärke och börjar den informationen se för annorlunda ut i de olika kanalerna kommer kunder och intressenter att bli förvirrade och styrkan i varumärket sjunker. De två största kanalerna idag är butiksnätet och den egna hemsidan med online-butik. Dessa två måste koordineras och kompletteras varandra på ett effektivt sätt för att kunna bygga ett starkt varumärke inom modeindustrin idag (Intervju 1A, 2012; Intervju 4A, 2012). En stor fördel med Internet är att man kan styra information extremt bra mot rätt mottagare, däremot så når man inte ut så brett och behöver därför ofta komplettera med andra media. En bra kombination av Internet och butiksnät och att dessa kompletterar varandra är avgörande för att hålla en hög konkurrenskraft idag (Intervju 4A, 2012).

En tydlig förändring när det gäller varumärke är att bäraren av varumärket verkar succesivt ha flyttats över från produkten till företaget idag. Företaget är den grogrund på vilken man odlar sitt varumärke medan produkterna idag behövs för att förmedla varumärket och dess värden mot kund. (Intervju 1A, 2012; Intervju 3A, 2012; Intervju 4A, 2012) Sedan kan vissa produktgrupper tydligare förmedla varumärket än andra, just beroende på vilken vara som bäst representerar vad varumärket vill förmedla. För ett konfektionsbolag är det troligast att deras kostymer och kavajer förmedlar varumärket bättre än deras skjortor och tröjor. Men det är ändå företaget som i botten är bärare av varumärket. (Intervju 4A, 2012)

4.2.1. Risker för ett varumärke

De två mest överhängande riskerna för att ett modevarumärke skall tappa i anseende som framkommer i intervjuerna är girighet och distribution. Girigheten uppkommer när man i en situation ser möjligheter till snabba och stora vinster utan att tänka på hur det kommer att påverka varumärket på lång sikt (Intervju 1A, 2012; Intervju 3A, 2012; Intervju 4A, 2012). Med ett starkt varumärke skulle man mycket enkelt kunna ta fram en vara i stor kvantitet, dumpa priset och sälja slut på samtliga och göra en stor vinst. Detta skulle dock få konsekvenser på framtida försäljning av de andra produkterna i kollektionerna därför att bilden av varumärket har förändrats. Samma logik hänger ihop med hur distributionen påtagligt kan skada varumärket. Företagets produkter måste säljas på ett sätt som representerar varumärkets värderingar och värden. Det är därför viktigt att eventuella

återförsäljare väljs med omsorg och att deras värderingar passar med företagets varumärke. Många kan bli frestade att sälja sina produkter till alla som efterfrågar dem, och däri ligger återigen fällan med girighet. Ett modeföretag som gör produkter i premiumsegmentet bör inte sälja dessa på första bästa bensinmack eller ICA-varuhus, därför att det inte stämmer överens med deras långsiktiga varumärkesstrategi. (Intervju 4A, 2012)

4.3. Butikens betydelse

Butiken är idag den enda säljkanal som kan generera den totala upplevelsen till kunden. I butiken kan kunderna få ta del av den atmosfär som inredning och utformning av butiken kan ge, tillsammans med möjligheten till att ta och känna på produkterna, för att inte tala om möjligheten till bra service och provning av produkterna. Dessa upplevelser är vad man idag försöker spegla så gott det går även i försäljningskanaler över Internet. Idag används Internet bäst som ett komplement till fysiska butiker då man kan dra nytta av enkelheten i att överblicka kollektioner och jämföra priser etcetera, för att sedan gå till butiken med vetskapen om vad man vill prova och eventuellt köpa. Det är få konsumenter som gör den omvända proceduren. (Intervju 1A, 2012; Intervju 2B, 2012; Intervju 4A, 2012) Så även om Internet och modehandeln över Internet växer allt mer idag så verkar det som om det fysiska butiksnätet kommer att fortsätta vara extremt viktigt för modeindustrin även i framtiden. Samtliga respondenter var övertygade om att deras butiksnät kommer fortsätta att växa de närmaste åren. Även om man tror att det dels kommer behöva förnyas i själva konceptet en del, kanske gå ihop med andra typer av affärsrörelser i samma butik för att göra det hela lite mer intressant, samt att butikerna kommer integreras allt mer med internetbutikerna för att dra fördelar av varandra mer än vad man gör idag. Men samtliga var överens om att den personliga relationen som ges i butikerna kommer behövas även i framtiden.

4.3.1. Anställning

Då butiksnätet utgör en sådan viktig komponent inte bara i försäljningsprocessen utan även i förmedlingen av varumärket till kunderna är det relevant att titta närmare på hur man anställer personalen i butikerna. Det är personalen tillsammans med atmosfären och tillgången till de fysiska produkterna som verkligen skiljer fysiska butiker mot de interaktiva butikerna. (Intervju 1A, 2012)

En stor utmaning när man driver butik är att få ihop alla tider med bemanningen i butiken och detta utan att spräcka sin budget. Samtliga företag som deltog i den här studien har lite olika sätt att lösa detta på. Ett företag har bara tillsvidareanställd personal på 100 procent heltid och

kombinerar detta med behovsanställd extrapersonal, ett annat har inga tillsvidareanställda på mer än 75 procent heltid och kombinerar detta med behovsanställd extrapersonal. Vad alla dock hade gemensamt, för att få scheman att gå ihop, var att man var tvungna att i större eller mindre utsträckning använda sig av behovsanställda. I vilken utsträckning detta sedan sker beror helt på butikens storlek och öppettider samt även vilken servicegrad man eftersträvar. Bland dem som svarat i den här studien så uppgick antalet behovsanställd extrapersonal till mellan 25 och 50 procent av samtliga anställda i butik. Man ska dock komma ihåg att omfattningen av hur många timmar dessa behovsanställda befinner sig i butiken kan skilja väldigt mycket på situation, butik och företag. (Intervju 2B, 2012; Intervju 3B, 2012; Intervju 4B, 2012)

Samtliga respondenter är överens om att butikspersonal anställs med ett långsiktigt perspektiv. Men samtidigt är man rörande överens om att anställningen ofta blir mer kortsiktig än vad man kanske önskat. Speciellt gäller detta behovsanställningar där den anställde arbetar i butiken som en bisyssla till något annat, och efter en tid så ger den anställde sig iväg på nya uppdrag. Man märker också att unga har en tendens, jämfört med äldre, att stanna kvar kortare tidsperioder (Intervju 2B, 2012), samt att män stannar kortare tidsperioder än kvinnor (Intervju 3B, 2012).

När det kommer till själva arbetsbeskrivningen om vad de butiksanställda skall utföra för arbete i butiken skiljer det inte nämnvärt beroende på vilken anställning man har. Det man kan säga är att grunduppgiften för samtliga butiksanställda är att agera säljare och efter det har alla lika stort ansvar i att förmedla varumärket till kunderna. Kunder ser ingen skillnad på en tillsvidareanställd och en behovsanställd utan förväntar sig en viss service oavsett. (Intervju 3A, 2012) Utöver detta är det lite beroende på om butiken har en butikschef (vilket är det vanligaste) eller om butiken ingår i en grupp av butiker som sköts av en Retail Area Manager. I det sistnämnda fallet kan visst löpande ansvar delas upp på de tillsvidareanställda i butiken då rollen av butikschef inte existerar (Intervju 4B, 2012).

4.3.2. Kommunikation

Sättet att kommunicera varumärke och annan information till butiker och dess anställda skiljer sig en del mellan respondenternas företag. På Företag 3 får varje nyanställd först en två veckors inlärningsperiod inom vilken man går igenom varumärke och kollektioner samt butiksrutiner. Därefter samlas all anställd butikspersonal i Sverige till företagets huvudkontor

två gånger per år för genomgång av nästa säsongskollektion. För utländsk personal kanske bara butikschefen kommer, eller så tar man genomgången över Internet. Man betonar dock att inlärningsperioden i många fall kan vara svår att åstadkomma för behovsanställda då dessa sällan har tid för det, men att man försöker hitta lämpliga lösningar. Utöver detta har man ett intranät som samtliga butiker kan ta del av för information och hjälpguider. (Intervju 3A, 2012; Intervju 3B, 2012) På Företag 4 har man också arbetat med att bjuda in butikspersonalen till huvudkontoret för kollektionsgenomgångar och säljutbildningar. Vad man dock tycker att man borde vara bättre på är att vid nyrekrytering till butikerna kommunicera vad som förväntas av personalen, samt varumärkeskunskap. Detta håller man i dagsläget på att åtgärda genom en noggrant sammansatt folder för varje nyanställd med detaljerad info om att arbeta inom retail på företaget. En folder som den anställde efter genomgång sedan får skriva under att denne har tagit del av. (Intervju 4B, 2012) Ett mycket likande koncept används redan idag av Företag 2 (Intervju 2B, 2012). Företag 1 däremot använder sig i större utsträckning av sitt intranät och fokuserar på att ha välutbildade butikschefer. Här använder man intranätet inte bara som kommunikation till och från butikerna utan även mellan butikerna, vilket ger bättre förutsättningar för personalen i butikerna att kunna dra nytta av *best practice*. Här arbetar retail- och HR-avdelningen mycket nära för att bäst kunna förmedla värderingar och varumärkeskunskap genom hela organisationen på ett homogent sätt. (Intervju 1A, 2012)

När det kommer till att hämta in information från marknaden angående varumärkeskunskap hos sina kunder är det inget av företagen som arbetar i någon större omfattning med det. Företag 1 gör sporadiskt en *track study* inom vilken man bland annat mäter varumärkesmedvetenhet, den är endast direkt riktad mot företagets målgrupp (Intervju 1A, 2012). Företag 4 samlar inför skapandet av varje ny säsong in information till designavdelning från butikscheferna angående vad som har efterfrågats utöver föregående sortiment. Det är mycket enkelt att i sina siffror se vad som har sålts och inte, men mycket svårare att se vad som dessutom har efterfrågats. Man medhåller dock att man kunde göra detta i större utsträckning och även kanske sätta detta i bättre system för att utnyttja butiksnätets fulla potential. (Intervju 4A, 2012)

4.3.3. Behovsanställd personal

Vi har redan tidigare i kapitlet fastställt att den behovsanställda personalen behövs i butikspersonalen i olika utsträckning för att få butiken att gå runt, i vissa fall i så hög

utsträckning som 50 procent av de anställda. Vad som ytterligare framkom under intervjuerna var att den upplärning som man erbjuder de anställda i butiker många gånger kunde vara svår att erbjuda den behovsanställda personalen, av olika skäl så som tillgänglighet och även kostnader. (Intervju 3B, 2012; Intervju 4B, 2012) Och i och med att själva anställningsprocessen inte är lika omfattande som vid många andra anställningar gäller det många gånger vid anställning av behovsanställda att se till deras övriga livsstil och personlighet för att kunna göra ett så bra urval som möjligt. Ofta och helst väljer man personer man träffat tidigare, känner direkt eller genom andra för att minimera riskerna med den bristfälliga processen. Man framhåller också att något som hjälper till idag jämfört med tidigare är att information idag är så pass lättillgängligt vilket medför att de arbetssökande idag är extremt bra pålästa redan till första intervjun och har då redan skapat sig en uppfattning om företagets historia och varumärke. (Intervju 3A, 2012; Intervju 3B, 2012) Det momentet angående behovsanställdas påverkan på butiken som fortfarande är allra svårast att bedöma är dock sommarperioden. Under sommaren är ofta butikschefen och viss ordinarie personal på semester samtidigt och butiken drivs i högre grad av behovsanställda. När man fastställer dessa scheman utgår man i någon mån om att sommaren kommer bli en lugnare period i butiken med lägre kundtryck då många är bortresta eller ligger på stranden. Skulle dock vädret slå fel så att många istället väljer att gå i butiker kan det utgöra ett problem och en stor risk för varumärket att ha en så stor del behovsanställd personal inne i butiken samtidigt. (Intervju 2B, 2012)

5. Tolkning

5.1. Varumärket

Enligt Kotler m.fl. (2008) är processen att skapa förståelse och medvetenhet om ett varumärke en konstant pågående process som kräver uppmärksamhet och kontinuitet från företagets sida, annars riskerar varumärket att tappa i igenkännande och förtroende hos konsumenterna. För att ha en möjlighet till att kontinuerligt bygga och behålla styrkan i sitt varumärke krävs det att samtliga anställda i organisationen förstår och hjälper till i varumärkets framväxt. Att varumärke succesivt blivit allt viktigare inom företagande förklaras av att globaliseringen har gjort organisationer allt större och spretigare vilket gör att medarbetare såväl som konsumenter får svårt att hänga med i utvecklingen av företaget och mindre möjlighet att identifiera sig med det (Heide, Johansson, & Simonsson, 2005; Erikson, 2007; Hill A. , 2008). När jag genomförde mina intervjuer var medvetenheten om varumärkets betydelse mycket hög, intervjupersonerna beskrev varumärke och dess utveckling på ett mycket likartat sätt mot hur den teori jag gått igenom beskrev det. Intervjupersonerna var noga med att poängtera att varumärket måste förmedlas med en genuin front ut mot konsumenterna, att fysiska butiker och interaktiva butiker inte får skicka ut olika budskap som kan förvirra konsumenten. Varumärket måste ge konsumenterna en så liknande uppfattning om företaget som möjligt oavsett igenom vilken kanal varumärket förmedlas. Detta var helt i linje med vad Clauser (2001) beskrev i sitt arbete om varumärken.

Tillvägagångssätten för att bygga ett starkt varumärke är svåra att utröna. Och i fallen med intervjuföretagen kan man se att det skiljer sig lite i hur man tacklar sättet att bygga varumärke, vilket är helt naturligt. Företagen befinner sig alla i olika stadier, är olika stora och har lite olika målgrupper. Och precis som vi såg i teorin så finner jag inte heller här några argument för att det skulle finnas någon form av optimalt tillvägagångssätt för att bygga ett starkt varumärke. Att det är viktigt att sträva efter är alla överens om, men vägen dit behöver alla hitta för sig själv.

I intervjuerna framkom det att ett starkt varumärke var som allra viktigast i lite dystrare tider, i lågkonjunkturer med avtagande handel, då tenderar konsumenterna att återgå till vad de anser vara trygga köp och från företag de har utvecklat en relation till och vet vad de står för. Hill (2008) påpekade i sin studie att priserna inte har lika stor betydelse för kundens beslut om att köpa en vara som relationen och förståelsen till ett varumärke har. Vilket även var något

som framkom i intervjuerna genom att intervjupersonerna visade sin fortsatta tro på att sälja varor i butiker och vikten av relationsförsäljning i dessa.

5.2. Butikens och den anställdes roll

Något som var mycket tydligt i intervjuerna var vikten av att ha fungerande butiker och vilken stor kanal butiksnätet utgör för att sprida varumärkeskännedom. Man tror på sitt butiksnät som en bra kommunikationskanal till marknaden och man ser fortsatta möjligheter med det även i framtiden, vilket är en utveckling som får stöd även i studien av Gråbacke & Jörnmark (2008). Vad som också framkom var hur svårt det verkar vara att hitta en bra mix av personal i butiken för att matcha tillgänglighet, kunskap och kostnader. I mina intervjuer hade samtliga företag lite olika sätt att försöka lösa mixen av anställda i sina respektive butiker, och det kunde även skilja sig mellan olika butiker. Man behöver blandningen av tillsvidareanställda och behovsanställda för att få butiken att gå runt (Houseman, 2001; Gray & Laidlaw, 2002).

Vad arbetsrollen för den anställde ska vara i butiken är något som intervjupersonerna vid första anblicken verkar vara relativt säkra på och att detta har nått fram bra till den anställde. Gray & Laidlaw (2002) varnar just för den här situationen och att man inte ska vara för säker på att bara för att man har skickat information om arbetsuppgifter till mottagaren så är det inte alls säkert att denna har förstått eller för den skull vill förstå. Beroende på anledningen till varför den anställde sökt jobb i butiken, om det är baserat i ett grundläggande intresse eller bara för att generera en inkomst, kan detta problem variera i omfattning. Inom våra intervjuföretag har samtliga lite olika sätt genom vilka man försöker lära ut dels vilka uppgifter som ska utföras i butikerna, kunskap om varumärket samt information om kollektionerna. Huruvida detta förstås eller uppfattas av de anställda är inget man själva har kontrollerat från företagets sida och framgår inte heller närmare av den här studien. Det som framgår genom intervjuerna är att man från företagets sida tror att informationen gått fram på ett bra sätt och att de butiksanställda förstår sina uppgifter bra. Dessa svar går att sätta i relation till studien gjord av Robson & Tourish (2005) i vilken man granskar vikten av feedback och relaterar till resultaten från en annan studie av Crampton m.fl. (1998) där man såg att om 60 procent av cheferna ansåg att de kommunicerade bra med sina anställda, medan endast 30 procent av de anställda ansåg att så var fallet. Skälet till detta behöver inte vara brist av kommunikation utan snarare brist i tydlighet av kommunikation. Ett av intervjuföretagen var just nu i process av att sätta samman en detaljerad folder för hur man ska arbeta inom

deras butiksnät och information om vad varumärket står för. Denna folder skulle sedan skrivas under av respektive anställd när de tagit del av, samt ansett sig ha förstått, dess innehåll. Detta skulle kunna vara ett exempel på en strävan efter att genast få feedback på sin sända kommunikation och kan förhoppningsvis förbättra förståelsen av arbetet i företagets butiksnät.

När det kommer till situationen med behovsanställda är det ett känt problem inom samtliga intervjuföretag att utbildning av, och kommunikation med, de behovsanställda är svårare än med tillsvidareanställda. De behovsanställda har inte samma tillgänglighet för utbildning som de tillsvidareanställda och genom sin ringa arbetsinsats i butikerna är det inte heller säkert hur stora medel det är värt att lägga ner på utbildning av dessa anställda. Här är intervjupersonerna lite motsägelsefulla när man å ena sidan förringar risken med dåligt utbildade behovsanställda med motivationen att de inte tillbringar så många timmar i butikerna, å andra sidan är man fullt medvetna om att konsumenten inte gör någon åtskillnad i sin förväntan på service från den anställde beroende på typ av anställning. Konsumenten ser ingen skillnad på expeditens anställning. Risken här ligger inte enbart i att brister i servicen mot kunden kan påverka varumärket negativt, dessutom drabbar det försäljningen i butiken (Gray & Laidlaw, 2002). Det finns även forskning som visar på det motsatta resultatet att en förbättring i kommunikation med butikerna genererar en bättre försäljning (Proctor & Doukakis, 2003) och ökad produktivitet (Clampitt & Downs, 1993). I en nygjord studie av Håkansson & Isidorsson (2012) hittar man även belägg för att en bristfällig arbetsinsats av en anställd kan få konsekvensen att arbetsinsatserna från de andra anställda i butiken försämras. Det är således högst relevant av företagen att försäkra sig om hur deras kommunikation med butikerna fungerar. I intervjuerna framhåller man olika sätt för kommunikation att nå ut till butiker via e-post och intranät som de två huvudkanalerna. Dessa kommer dock bara de behovsanställda till dels under de timmar de arbetar i butiken och då kan det vara svårt att hinna uppdatera sig om den informationen. Det är således mycket upp till butikschefen att hitta lämpliga sätt att kommunicera med de behovsanställda om vad som förväntas av dem och vilken ny information som de bör ha kännedom om. Butikschefen har därför ett stort ansvar i att sälla samt sprida inkommen information vidare (Simonsson, 2002).

Enligt Robson & Tourish (2005) måste ett bra feedback-system kännetecknas av att feedback flödar lika bra nedåt så väl som uppåt i organisationen. I företagen som igår i studien finns det många exempel på att feedback flödar tillbaka till butikerna i form av resultat och siffror,

genom interna veckobrev eller intranät. Det är däremot endast ett fall i studien som visar på att man hämtar något tillbaka från butiks nät och det då designavdelningen på ett av företagen hämtar information om vad som efterfrågades utöver befintligt sortiment i föregående kollektion. Utöver detta fanns det inga andra sätt man utnyttjade sina butiks nät för att hämta in information från sina konsumenter om hur man presterade, och inte heller från sina anställda om hur de tyckte att sina chefer presterade. Det är ett vida känt problem att chefer tenderar att inte vilja utvärdera sin egen prestation (Robson & Tourish, 2005) samtligt är vissa av cheferna i den här studien medvetna om att brister i deras kommunikation får effekter på hur de anställda uppfattar meddelandet.

6. Slutsats

6.1. Slutsats

Vad jag först och främst vill lyfta fram från den här studien är medvetenheten hos ledningen i respektive företag som deltog i den här studien angående vikten av ett varumärke. Man har en allt som allt mycket liknande syn på hur stor roll ett starkt varumärke spelar för ett företag inom modeindustrin idag. Man är väl medveten om hur utvecklingen kring varumärken har varit senaste decennierna och man har en klar bild av hur det kan komma att se ut i framtiden, i vilken man tror att varumärket bara kommer bli än mer viktigt då försäljning baserat på relation till företaget kommer att öka och djungeln av företag och butiker bara kommer bli tätare till följd av fortsatt globalisering.

I den här studien har jag försökt att kartlägga hur medvetna ett antal företagsledningar inom svenska modeföretag är om risken att behovsanställningar i butiker kan påverka varumärket på företaget negativt och hur man eventuellt hanterar ett sådant problem. Jag skulle vilja säga att inom de företag som ingår i den här studien så saknar man information om, och är direkt osäker på, omfattningen av problemet. Det är helt enkelt svårt att bedöma hur många behovsanställda som exponeras gentemot hur många kunder ute i butikerna. Detta gör att man också får mycket svårt att bedöma vilka eventuella åtgärder som skulle kunna bli aktuella för att hantera problemet. Enligt den här studien skulle en anledning till den här osäkerheten vara en bristande förmåga att inhämta information från butiksnätet. Samtliga företag utbildar på ett eller annat sätt sin personal i vad varumärket står för och hur man bör arbeta med det ute i butikerna. Men inga företag följer upp huruvida den här informationen har lett fram till önskat resultat. Man tror från ledningens sida att medvetenheten och förståelsen inom butikspersonalen är bra, men man vet helt enkelt inte. Och det är också därför det här är ett riskmoment som man borde rikta mer ljus mot för att skapa sig en bättre bild av situationen.

Vad som också framkom i studien var, något överraskande, vilken vikt man från företagsledningens sida anser att butiken har och kommer fortsätta ha när det kommer till att förmedla varumärket. Befintliga teorier på området indikerar att marknaden är överetablerad med butiker och enbart större kedjor verkar ha krafter nog att hålla sig kvar medan mindre aktörer konkurreras ut. Detta verkar dock vara en utveckling man inom företagen är fullt medvetna om men man väljer att satsa på ändå därför att butikerna har så många fördelar med sin fysiska närvaro och möjligheten till bra service från personalen, vilket gör att interaktiva

butiker inte riktigt kan mäta sig med fysiska ännu. Detta sett i nu given kontext tycker jag indikerar än mer på vikten av att noggrant granska sitt butiksnät och risken i att de anställda inte fullt har förstått sitt ansvar.

Så som det ser ut idag förlitar sig modeföretagen på att de är tillräckligt duktiga på att marknadsföra sitt varumärke ut mot allmänheten genom samtliga kanaler så att den dagen man gör en nyanställning är den anställda redan tillräckligt bra utbildad i företagets varumärke och värderingar. I studien framkom det just att de som söker anställning idag oftast redan är mycket välutbildade i företagets varumärke och värderingar och att detta underlättar anställningsprocessen. Detta mycket tack vare att Internet gjort information så pass mycket mer tillgänglig. Men att förlita sig på en sådan strategi för att inte riskera att varumärket tar skada går emot existerande teori då ett starkt varumärke måste byggas på kontinuitet. Det kan inte avgöras enbart vid anställningstillfället om den anställda kommer kunna förmedla rätt bild av företags varumärke till andra intressenter under lång tid framöver, det är något som ständigt måste repeteras med samtliga anställda för att varumärket inte skall ta en för stor personlig prägel av varje enskild individ. Detta är därför en självnedbrytande trend då modeföretaget till slut kommer att ha urholkat sitt varumärke genom att hela tiden tillåta det personliga intresset hos varje enskild anställd få prägla varumärket fritt. Hur fort en sådan nedbrytning kan gå beror helt på den fortsatta utvecklingen av användning av behovsanställda samt utbyggnaden av butiksnätet.

För att få en bättre chans att skapa sig konkurrensfördelar jämfört med sina konkurrenter är det därför viktigt att modeföretagen börjar fokusera på att kontinuerligt inhämta information från sitt butiksnät dels om hur de anställda uppfattar varumärket men även hur allmänheten och andra intressenter uppfattar det. Man måste bli bättre på att kontrollera att den spridda informationen når hela vägen ut i organisationen och bli mer tydlig i vad man sänder ut.

Med dessa slutsatser har jag därmed delvis fått svar på min forskningsfråga. Företagen har en naiv förståelse till problemet och därmed även ganska naiva lösningar. Man duckar lite för problemet och hoppas att det skall blåsa över av sig självt. Svårigheten ligger i att det är svårt att bedöma omfattningen av problemet då sammansättningen av anställda i butikerna skiljer sig så kraftigt åt både mellan företag och även inom de egna butiksnäten. Och det är också just där som problemet mellan att vara flexibel i bemanningen och att försöka vara kontinuerlig i sitt varumärkesbyggande verkligen kommer till ytan. Företagen inom

modebranschen står vid ett vägskäl där man snart måste bestämma sig mellan att vara kortsiktig eller långsiktig i sin bemanning eller i sitt sätt att bygga varumärke. Vad jag har kunnat se i min studie så har man inte bestämt sig fullt ut än.

6.2. Studiens begränsningar

Den här studien har genomförts för att granska en vanligt förekommande situation i svensk modeindustri och bedöma om den utgör ett problem, huruvida berörda företag från ett ledningsperspektiv är medvetna om detta problem och hur de väljer att angripa det. Just det faktum att studien är genomförd utifrån ett ledningsperspektiv utgör dess största begränsning. Att studien enbart inhämtat information från olika företags ledningsmedlemmar ger en bra bild av medvetenheten i ledningen men ger ändå bara halva bilden utav problemet då butiksanställda har lämnats utanför studien. I det här fallet hade studien blivit för omfattande om bägge perspektiven hade tagits med.

6.3. Förslag till framtida forskning

Vad jag verkligen vill lyfta fram här är att samtliga av de slutsatser jag dragit i den här studien bättre skulle kunna verifieras om en liknande studie gjordes men utifrån de anställdas perspektiv. Jag har i studien många gånger påpekat dels mitt fokus i studien samt risken i att information kan tolkas annorlunda beroende på vem som är sändare och mottagare av informationen, vilket ger möjlighet till att få en bättre bild av problemet om man sätter de två perspektiven mot varandra. Dessutom är den här studien gjord som en ganska smal kvalitativ studie, och med denna som grund skulle det även vara intressant att utveckla resonemangen här med en liknande kvantitativ studie på svenska modeföretag. Detta skulle dessutom generera en ytterligare möjlighet till triangulering av den här studien och höja dess validitet ytterligare.

Litteraturförteckning

Balmer, J. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing* , 37 (7), ss. 972-997.

Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog . *European Journal of Marketing* , 35 (3), ss. 248-291.

Barnard, C. (1938/1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Bernstein, D. (2003). Corporate branding - back to basics. *European Journal of Marketing* , 37 (7), ss. 1133-1141.

Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study . *The Journal of Business Communication* , 30 (1), ss. 7-28.

Clauser, R. (2001). Offline rules, online tools. *Brand Management* , 8 (4&5), ss. 270-287.

Crampton, S., Hodge, J., & Mishra, J. (1998). The informal communication network: factors influencing grapevine activity . *Public Personnel Management* , 27, ss. 569-584.

Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide : For Small-Scale Social Research Projects* (Vol. 4). Open University Press.

Dolphin, R. (September 2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative . *Journal of Marketing Communications* , 11 (3), ss. 171-190.

Erikson, P. (2007). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation* (5:e upplagan uppl.). Malmö: Liber.

Gråbacke, C., & Jörnmark, J. (2008). *Den textila modeindustrin i Göteborgsregionen*. Göteborg: Business Region Göteborg.

Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation . *Employee Relations* , 24 (2), ss. 211-228.

Håkansson, K. (2001). *Språngbräda eller segmentering? En longitudinell studie av tidsbegränsat anställda*. Göteborgs universitet, Centrum för arbetsvetenskap. Göteborg: IFAU.

Håkansson, K., & Isidorsson, T. (2012). Work Organizational Outcomes of the Use of Temporary Agency Workers. *Organization Studies* , 33 (4), ss. 487-505.

- Hansson, G. (1986). "Determinants of firm performance: an integration of economic and organizational factors", unpublished doctoral dissertation., Dearborn: University of Michigan Business School.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* , 37 (7), ss. 1041-1064.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research* , 77 (1), ss. 81-112.
- Hauge, A. (2007). Dedicated Followers of Fashion. An Economic, Geographic Analysis of the Swedish Fashion Industry. *Geografiska regionstudier* , 76, ss. 44-.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & Organisation*. Malmö: Liber.
- Hill, A. (2008). The multichannel trilogy. *Multichannel Merchant* , ss. 32-33.
- Houseman, S. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review* , 55 (1), ss. 149-170.
- Intervju 1A. (den 20 11 2012). Marknadschef. (V. Tjernberg, Intervjuare)
- Intervju 2B. (den 21 11 2012). VD. (V. Tjernberg, Intervjuare)
- Intervju 3A. (den 20 11 2012). Marknadschef. (V. Tjernberg, Intervjuare)
- Intervju 3B. (den 22 11 2012). Retailchef. (V. Tjernberg, Intervjuare)
- Intervju 4A. (den 21 11 2012). VD. (V. Tjernberg, Intervjuare)
- Intervju 4B. (den 20 11 2012). Retailchef. (V. Tjernberg, Intervjuare)
- Johnson, R. (2001). On message. *People Management* , 7 (17), ss. 24-29.
- Kanter, R. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research* , 15, ss. 509-523.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing* (Vol. 5). Edinburgh Gate, England: Pearson Education Limited.
- Larsson, M. (2010). *Anställningsformer år 2009: Fast och tidsbegränsat anställda efter klass och kön år 1990–2009*. Stockholm: LOs Arbetslivsenhet.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. (Vol. 2). San Francisco: Josse-Bass.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review* , 80 (1), ss. 99-105.

Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications*, 8 (4), ss. 268-277.

Robson, P., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (3), ss. 213-222.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen, Univ.

Statistiska Centralbyrån. (2012). *Kortperiodisk sysselsättningsstatistik 4:e kvartalet 2012*. Statistiska Centralbyrån.

Sundberg, G. (2006). *Mode Svea - en genomlysning av området svensk modedesign*. Rådet för arkitektur form och design.

Unionen. (2012). *Unionen*. Hämtat från Unionen - webbplats: http://www.unionen.se/Templates/Article___28930.aspx den 4 Maj 2012

Wallström, Å., Karlsson, T., & Salehi-Sangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16 (1-2), ss. 40-50.

Walvis, T. (2008). Three laws of branding: Neuroscientific foundations of effective brand building. *BRAND MANAGEMENT*, 16 (3), ss. 176-194.

Vidal, M. (2009). Temporary Employment and Strategic Staffing in the Manufacturing Sector. *Industrial Relations*, 48 (1), ss. 55-72.

Wikman, A. (2002). Temporära kontrakt och inlåsningseffekter. *Arbetsliv i omvandling* (2), ss. 1-46.

Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (3), ss. 131-137.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 4). Los Angeles: Sage Publications.

Bilagor

1. Intervjuobjekt

Intervjuer				
Företag	Position	Kod	Datum	Typ
Företag 1	Marknadschef	1A	2012-11-20	Telefon
Företag 2	VD	2B	2012-11-21	Telefon
Företag 3	Marknadschef	3A	2012-11-20	Telefon
Företag 3	Retailchef	3B	2012-11-22	Telefon
Företag 4	VD	4A	2012-11-21	Telefon
Företag 4	Retailchef	4B	2012-11-20	Telefon

Tabell 1.1

2. Intervjufrågor Marknadsavdelning

Intervjufrågor för intervjuobjekt med kod "xA".

1. Hur ser ni på vikten av varumärket i en organisation som er?
 - a. Vad står ert varumärke för?
 - b. Är det produkten eller företaget som är främsta bäraren av varumärket?
2. Vilka är de främsta kanalerna att förmedla varumärke till kund för er?
 - a. Hur förmedlar ni det till era anställda?
 - b. Är de anställda i sig en viktig kanal?
3. Skiljer sig strategierna åt för marknadsföring av varumärke när det gäller fysiska och interaktiva butiker?
 - a. Vilka tydliga fördelar och nackdelar ser du med de båda alternativen?
 - b. Vilken roll spelar personalen i butikerna?
 - c. Har ni en lång- eller kortsiktig varumärkesstrategi?
4. Vilka risker anser ni kan hota bilden av ert varumärke?
 - a. Hur skyddar ni er mot de riskerna?
 - b. Går de att förebygga?
5. Hur pass bra samarbeten har marknadsavdelningen med retailavdelningen vid nyrekryteringar när det kommer till att utbilda personal om varumärket?

- a. Har marknadsavdelningen något ansvar i detta?
 - i. Borde de ha det?
- 6. Hur hämtar marknadsavdelningar information om kunders varumärkesmedvetenhet?
 - a. Är butiker och butikspersonal en sådan kanal man kan dra nytta av?
 - b. Hur ges och tas feedback emot mellan marknadsavdelningen och butiksnätet?

3. Intervjufrågor Retailavdelning

Intervjufrågor för intervjuobjekt med kod "xB".

- 1. Hur ser ert butiksnät ut idag?
 - a. Antal butiker och anställda?
 - b. Vilken mix av personal behövs för att få en butik att gå runt?
 - i. Hur många och vilka anställningsformer?
 - ii. Har ni en lång- eller kortsiktig anställningsfilosofi i era butiker?
- 2. Vilken arbetsbeskrivning har en anställd i era butiker idag?
 - a. Skiljer det sig mellan anställningsformerna?
 - b. Överensstämmer er syn och den anställdes på beskrivningen?
 - c. Om ingen beskrivning, vad hade det stått?
- 3. Hur sker kommunikationen med butikerna?
 - a. Kommer den samtliga till dels eller enbart ett fåtal?
 - b. Hur följer man upp resultaten från butikerna?
- 4. Hur ser förståelsen för varumärket ut hos butikspersonalen?
 - a. Överensstämmer den med den bild av varumärket som marknadsavdelningen vill sprida?
 - b. Hur kommuniceras varumärket till butikspersonalen?
- 5. Hur integrerade är retailavdelningen med marknadsavdelningen?
 - a. Hur kommer marknadsföringens budskap till uttryck i butikerna?
 - b. Har personalen någon del i att kommunicera detta till kunderna?

6. Hur kommer ert butiksnät att förändras inom de närmaste åren?