

Uppsala universitet

Institutionen för informatik och media C

C-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap

Framlagd HT 2017



UPPSALA
UNIVERSITET

**ICA-handlares varumärkesbyggande genom internkommunikation och employer
branding**

- *En studie ur ett strategiskt kommunikativt perspektiv*

Författare: Jonathan Alexandersson & Oscar Falkman

Handledare: PG Holmlöv

Abstract

The purpose of this essay has been to study if the CEO of a specific ICA-store are using their employees in order to build the brand that they want for their specific store, and especially if they are using a strategy called employer branding. It is interesting to study this since almost everyone in Sweden gets affected of ICA in their everyday life and it is interesting to study how they have been able to build a brand that is so successful. But also, how they get people to build a relationship to their ICA-store.

The research questions the study aim to answer are:

- Is the CEO of an ICA-store using employer branding in the work to build the stores brand?
- Does the CEO of an ICA-store put specific demands on the employees in how they talk and interact with the customers and is there any specific values the employees should represent?
- How does the internal communication take place and what is being communicated within the specific ICA-store?

The theory that we have used for this study is a, from start, economic and human research theory called employer branding but used with a communicational point of view to understand the communication behind employer branding as a strategy to build a brand.

The material of the study has been gathered through semi-structural interviews which in turn has been analyzed through thematisation analysis. The result of the study has shown how the strategy of how to build the specific stores brand depends on what vision the CEO of the store has for it. It is not decided through centralized rules from the central organization of ICA. How every specific store decides to build their brand is up to the specific store and what they want to achieve.

Keyword: *Employer branding, Internal Communication, Strategy.*

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	6
1.3 HUVUDBEGREPP	6
1.3.1 Employer branding.....	6
1.3.2 Internkommunikation	7
1.3.3 Autokommunikation	7
1.3.4 Strategisk kommunikation.....	7
1.3.5 Psykologiskt kontrakt.....	7
1.3.6 Varumärke	8
1.3.7 Vision	8
1.3.8 Kulturellt perspektiv.....	8
1.4 DISPOSITION	9
2. BAKGRUND	10
2.1 TIDIGARE FORSKNING	10
3. TEORI	13
3.1 EMPLOYER BRANDING.....	13
3.2 INTERNKOMMUNIKATION	15
3.2.1 Intern och extern kommunikation	16
3.3 STRATEGISK KOMMUNIKATION	17
3.4 TEORETISK FÖRANKRING	18
4. METOD OCH MATERIAL	19
4.1 FORSKNINGSDESIGN	19
4.2 METODOLOGISKA REFLEKTIONER	21
4.3 GENOMFÖRANDE.....	21
4.4 BEARBETNING OCH ANALYS AV EMPIRIN.....	23
4.5 ETISKA REFLEKTIONER	24
5. RESULTAT OCH ANALYS	26
5.1 ÖVERGRIPANDE TEMA - VISION	26
5.2 MELLANTEMAN	27
5.2.1 Varumärkesbyggande.....	28
5.2.2 Strategi	29
5.2.3 Villkor för employer branding	34
5.2.4 Organisationskultur	35
5.2.5 Kommunikation.....	38
5.2.6 Sammanfattning resultat och analys.....	41
6. DISKUSSION OCH SLUTSATS	43
6.1 ANVÄNDER ICA-HANDLAREN EMPLOYER BRANDING I SITT ARBETE FÖR ATT BYGGA SIN ENSKILDA BUTIKS VARUMÄRKE?	43
6.1.1 Slutsats.....	45
6.1.2 Vidare studier.....	45
6.2 STÄLLER ICA-HANDLAREN NÅGRA SPECIFIKA KRAV PÅ DE ANSTÄLLDA I KUNDBEMÖTANDET OCH VILKA VÄRDERINGAR DE SKA REPRÄSENTERA?	45
6.2.1 Slutsats.....	46

6.2.2 Vidare studier.....	46
6.3 HUR SKER DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN OCH VAD KOMMUNICERAS INOM ICA-BUTIKEN?.....	47
6.3.1 SLUTSATS	48
6.3.2 Vidare studier.....	48
6.4 AVSLUTANDE ORD OM SLUTSATSERNA	49
7 KÄLLFÖRTECKNING	49
7.1 TRYCKTA KÄLLOR:	49
7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR:.....	51
BILAGA 1 ICA SOM ORGANISATION.....	52
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE - ICA-HANDLARE	56
BILAGA 3 INTERVJUGUIDE ICA-ANSTÄLLD	58
BILAGA 4. TRANSKRIPTIONSINFORMATION.....	60
BILAGA 5 ARBETSFÖRDELNING UPPSATSGRUPP 1 HT 2017 MKV-C.....	61

1. Inledning

Handel mellan människor har varit en naturlig del av samhället sedan lång tid tillbaka och har lika länge varit med och styrt hur relationer i samhället mellan privatpersoner likväl som nationer har utvecklats (Nye, et al 2011, s.296). Den ständiga närvaron av handel har lett till att verksamheter ofta bedöms som framgångsrika utifrån ekonomiska resultat och att verksamheter går med vinst medan andra värdefulla aspekter inte tillskrivits samma värde (ibid, s.296–297). I värderingen av en organisations varumärke är det dock viktigt att ta hänsyn till människors uppfattningar om och bedömningar av organisationen. (Mumby 2013, s.283–85).

Vad som sägs om en organisation är ofta relaterat till de värderingar organisationen står för och hur dess värderingar sedan påverkar intressenterna, det vill säga kunderna men också medarbetarna inom organisationen (Gulbrandsen & Just 2016, s.235–36). Medarbetarnas agerande står för en viktig del i att skapa uppfattningen av en organisation och vilka värderingar som varumärket representerar. Detta är något som starkt präglar detaljhandeln, en bransch som är starkt präglad av service där representationen av varumärket ofta sker genom kundbemötande och det blir därför intressant att se vad kundbemötande gör för att tillföra varumärket ett högre värde.

På samma sätt tar många arbetsgivare för givet att deras medarbetare är villiga att stå upp för dessa värderingar som varumärket representerar, inte bara under sin arbetstid men också i sitt privatliv. Det förväntas att de anställda konstant ska vara goda ambassadörer för sin arbetsgivare och att de ska förkroppsliga organisationens varumärke (Khanyapuss & Wilsson 2011, s.1523).

Sedan mitten på 90-talet har begreppet *Employer branding* använts för att beskriva den här typen av strategi (Ambler & Barrow 1996). Studien blir intressant då detaljhandeln är någonting som påverkar de flesta människor i Sverige i deras vardagliga liv. Att studera hur en av de största detaljhandelskoncernerna, ICA, arbetar för att nå ut till sina kunder. Vilka strategier de använder för att lyckas blir intressant då det visar hur handlarna bakom butikerna bygger upp den bilden vi som kunder har av våra mest besökta butiker.

Då kundbemötandet är en central del för ICA-butikerna blir det också intressant att se om denna kontakt är planerad eller inte. Är det någonting som bara sker eller är den kontrollerad?

1.1 Problemformulering

Uppsatsen ämnar undersöka hur en ICA-handlares bild av hens butik speglas i den interna kommunikationen. Finns det särskilda önskemål om hur de som jobbar i butiken bör agera när de representerar butiken? Påverkas den interna kommunikationen av vilken typ av målgrupp butiken riktar sig mot, studenter, människor i stress eller en större målgrupp? Vad för strategier används i varumärkesbyggandet?

Vår utgångspunkt i arbetet är att vi tror att det sker någon form av employer branding från de ansvariga ICA-handlarna för att bygga butikens varumärke. Employer branding är mer omfattande än att skapa tillfredsställelse bland kunderna genom intern marknadsföring. Det drar nytta av alla organisationens resurser: intern marknadsföring till att motivera anställda i projekt att upprätthålla organisationens image (Miles & Mangold 2008, s.68). Imagen upprätthålls genom uppträdande, utseende och hyfs när man interagerar med kunderna (ibid).

Enligt ICA själva finns det idag ca 1 300 butiker (ICA-handlarnas förbund, *om oss – snabbfakta*), och det är därför väldigt viktigt att sticka ut för varje enskild butik, då de också är varandras konkurrenter. Detta gör butikerna på olika sätt, vilket gör det intressant att studera. Likväl som de olika butikerna särskiljer sig från varandra genom att ha specialiserade charkdiskar, något större veganutbud eller vilken målgrupp butiken är inriktad mot särskiljer de sig också genom vilka personer de anställer i sina butiker.

Vi finner intresse i att undersöka detta då vi tror att hur de anställda hjälper till att branda varumärket genom sitt beteende kan påverka kundkretsen kraftigt när det gäller hur kunderna förhåller sig till en specifik butik. Det blir därför intressant att studera om det finns interna riktlinjer för hur de anställda ska föra sig på arbetet.

Utöver intresset för hur ICA-handlare arbetar med sitt varumärkesbyggande är hur studien kommer att kombinera samhällsvetenskapliga studier med teoretiska ramverk från företagsekonomi och Human Research (HR). Employer branding är en strategi som har sin huvudsakliga förankring i företagsekonomisk och HR teori, men det finns intressanta

teoretiska aspekter i hur teorin bör gå att applicera på kommunikationen inom organisationer som arbetar med employer branding som strategi för att bygga sina varumärken. Därmed finns också en förhoppning om att successivt fortsätta suddas bort den gräns som finns mellan forskningsfälten och förhoppningsvis täppa igen kunskapsluckan och påvisa att kommunikationsstudier och studier gällande varumärkesbyggande bör studeras ihop (jmf Strid 1999, s.98).

1.2 Syfte och frågeställningar

Med denna uppsats vill vi undersöka i vilken utsträckning som internkommunikation bidrar till att bygga två ICA Nära-butikers varumärke, samt hur stor vikt som läggs vid medarbetarnas roll i att bygga varumärket. Vi vill få en förståelse för hur de anställda används för att förkroppsliga värderingarna som ICA-handlaren vill att butikens varumärke ska representera.

Med uppsatsen vill vi besvara dessa tre frågeställningar:

- *Använder ICA-handlaren employer branding i sitt arbete för att bygga sin enskilda butiks varumärke?*
- *Ställer ICA-handlaren några specifika krav på medarbetarna i kundbemötandet och vilka värderingar de ska representera?*
- *Hur sker den interna kommunikationen och vad kommuniceras inom ICA-butiken?*

Våra tre frågeställningar hör ihop då en användning av employer branding som strategi lyckas när medarbetarna accepterar att stå för de värderingarna som handlaren vill att butiken ska stå för. En förståelse för värderingarna kommer inte att kunna nås utan en god internkommunikation.

1.3 Huvudbegrepp

I detta kapitel kommer vi att mer utförligt redogöra för de huvudbegrepp som uppsatsen innefattar med syftet att ge en klar och tydlig översikt för varje ords betydelse och användningsområde.

1.3.1 Employer branding

“Vi definierar begreppet Employer branding som paketet av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som tillhandahålls av anställning och identifieras med arbetsgivaren. Den huvudsakliga rollen för Employer branding är att tillhandahålla ett koherent ramverk för ledningen för att förenkla och fokusera prioriteringar, öka produktivitet och förbättra anställning, bibehållande och engagemang bland de anställda.” (Ambler & Barrow 1996).

Vi har utgått från den här definitionen av employer branding och undersökt om vi kan spåra Ambler & Barrows idé hos de butiker som vi har undersökt.

1.3.2 Internkommunikation

Internkommunikation är den kommunikation som sker inom organisationer, muntlig såväl som skriftlig. En viktig aspekt i den interna kommunikationen är att främja kontakten med den yttre världen, alltså den externa publiken utanför organisationen. Att genom medarbetarna visa omvärlden vad företaget är, vad de står för och vilka värderingar de har. Det gäller att organisationen möter de krav och stöd som kommer utifrån och man menar att detta sker genom personalen inom organisationen (Strid 1999, s.47). Internkommunikation bör därför ses som en central del för att organisationen ska fungera.

1.3.3 Autokommunikation

Begreppet autokommunikation kan bäst förklaras som den kommunikation som en organisation går ut med externt men som har avsikten att sedan återspeglas internt på medarbetarna. Det är viktigt att påpeka att interna intressenter, särskilt medarbetare inom en organisation, alltid har varit ett viktigt sekundärt mål för den externa kommunikationen. I vissa fall går det att dra det så långt som att det är interna intressenter som är att se som primär målgrupp för vad som påstås vara externt riktad kommunikation (Gulbrandsen & Just 2016, s.235).

1.3.4 Strategisk kommunikation

Strategisk kommunikation definieras som det meningsfulla användandet av kommunikation av en organisation som syftar till att uppfylla deras målsättning (Hallahan et.al 2007, s.3).

1.3.5 Psykologiskt kontrakt

Psykologiskt kontrakt är ett centralt begrepp inom employer branding. Det psykologiska kontraktet är ett implicit kontrakt som uppstår mellan arbetsgivare och anställd. De båda

parterna måste acceptera varandra och det är först då som employer branding kan fungera. Med det psykologiska kontraktet menar man också att det måste vara delade synsätt, uppfattningar, förväntningar och informella skyldigheter mellan arbetsgivare och arbetstagare (Miles & Mangold 2004, s.80).

1.3.6 Varumärke

Processen för att skapa ett unikt namn och en bild för en produkt i konsumentens sinne, främst genom reklamkampanjer med ett konsekvent tema. Varumärkesbyggande syftar till att skapa en betydande och differentierad närvaro på marknaden som lockar och behåller lojala kunder. Varumärkesbyggande kan definieras som, "Ett namn, term, tecken, symbol eller design eller kombination av dem som är avsedda att identifiera varor och tjänster hos en säljare eller en grupp säljare och att skilja dem från konkurrenterna" (Schneider, 2003).

Den totala konstellationen av mening, uppfattning, tro och goodwillattribut gentemot ett specifikt varumärke eller produkt. Varumärket är konstruerat av en noggrant utvald uppsättning betydelser som företag knyter an till sig själv och sin produkt (Mumby 2013, s.357)

1.3.7 Vision

Visionen är av betydelse för att kunna avgöra om organisationen har nått en balans mellan vad organisationen ska och vill stå för. Vad avspeglar deras kultur och image från ett utifrånperspektiv och är de kommunikativa insatserna som utförs korrekta (Gulbrandsen & Just 2016, s.42).

1.3.8 Kulturellt perspektiv

Kulturen inom en organisation handlar om värderingar, normer, språkformer och relationsmönster som präglar hur organisationen fungerar (Larsson 2008, s.70). Den definieras sedan genom vilka föreställningar och innebörder som är gemensamma för dessa företeelser inom organisation och hur dessa vägleder människorna som tillhör organisationen i hur de ska relatera till omvärlden (ibid). Larsson förklarar att det är kulturen som skiljer medlemmar inom en organisation åt, från medlemmarna i en annan och att det är värderingarna som organisationens medlemmar delar som ligger djupast och därmed påverkar dem starkast (ibid).

Det är viktigt att påpeka att varje organisation har sin egen kultur, observeras olika arbetsplatser kommer det också att observeras olika sorters kulturer, beteenden och vanor (Larsson 2008, s.71). Kulturen inom en organisation är svårpåverkad och när en kultur har implementerats är den svår att förändra, det tillsammans med att det sällan existerar en enda homogen kultur kan skapa problem. Lyckas inte ledningen skapa en samsyn som tar flera kulturer i beaktning kommer det bli svårt att få medlemmarna inom en organisation att samverka (ibid).

1.4 Disposition

Uppsatsen inleds med en bakgrund till varför vi har valt att studera det här ämnet närmare. Det följs sedan upp av tidigare forskning inom området för kommunikation och varumärkesbyggande, för att förstå hur vår studie skulle kunna genomföras och vad vi borde studera närmare. I teoridelen presenteras de teorier vi har använt oss av för att kunna skapa en förståelse av materialet vi har samlat in i vår studie. Efter teoridelen följer ett avsnitt där vi beskriver hur vi har genomfört studien, vilken metod vi använt för insamling av empirin och hur vi har analyserat det, samt etiska reflektioner kring vårt arbete.

Vi har sedan skrivit ihop resultat och analys i en gemensam del då vi löpande har analyserat det resultat vi kunnat utläsa i materialet. Vi avhandlar också resultatet från varje enskilt tema vi identifierat i vår analys av empirin så att det ska vara tydligt vilken del vi går igenom och hur vi knyter an till teorin.

Vi kommer avslutningsvis till våra avslutande reflektioner där vi återkopplar till studiens frågeställningar och det resultat vi anser att vi har uppnått genom vår studie, samt vidare forskning för varje specifik frågeställning som studien har utgått från.

2. Bakgrund

Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en tydligare bild om vad som gjorts inom fältet för kommunikationsstudier och studier gällande varumärkesbyggande. Nedan presenteras tre tidigare studier som gjorts där begreppet employer branding står i fokus.

2.1 Tidigare forskning

Tidigare forskning inom varumärkesbyggande har traditionellt sett varit tydligt uppdelade i företagsekonomiska- och samhällsvetenskapliga studier. Tidigare har gränsen mellan den interna verksamheten och den interna kommunikationen varit tydlig då företagsekonomer ägnat sig åt det förstnämnda och psykologer tillsammans med statsvetare åt det senare (Strid 1999, s.98).

Trots den tidigare gränsdragning mellan kommunikationsstudier och varumärkesbyggande hittade vi en studie som kombinerat dessa och berikat forskningen inom området. Studien *“Internal branding to influence employees’ brand promise delivery: a case study in Thailand”* ser till det interna varumärkesbyggandet inom hotellbranschen i Asien. Författarna menar att studien som utförts har vidgat vyerna kring begreppet internt varumärkesbyggande. Studien har i huvudsak bidragit till en ökad förståelse för det interna varumärkesbyggandet och dess inverkan på anställdas beteende och som enligt oss ligger inom definitionen av employer branding.

Författarna argumenterar för att studien som utförts, överensstämmer med litteraturen (Aurand et al., 2005; Burmann och Zeplin, 2005; Machtiger, 2004) där man menar att företag, på ett kontinuerligt sätt, ska genomföra interna kommunikations- och utbildningsprogram för att informera och utbilda personal, samt stärka varumärkesvärdet. Studien föreslår empiriskt att internt varumärkesbyggande stärker medarbetarnas varumärkesidentifiering, engagemang och lojalitet (Punjaisri et al 2009, s.572). Den påvisar effekten av internt varumärkesbyggande då den har en inverkan på det personliga beteendet hos personalen.

Det framgår även att det finns klara riktlinjer för hur ledningen ska agera för att skapa internt varumärkesbyggande. Ledningen bör ständigt föra en dialog med personalen där de förmedlar och tränar de anställda i företagets värderingar, samt förmedla vikten i att särskilja sitt varumärke från andra konkurrenter (Punjaisri et al 2009, s.572). Huvudsyftet med ledningens

riktlinjer i förhållandet till de anställda är framförallt för att påverka medarbetarnas attityd och beteende gentemot företagets varumärke och dess värderingar (ibid). Författarna hävdar att en stor del för att stärka det interna varumärkesbyggandet ligger i att man internt måste påverka de anställda och få dem att skapa en positiv bild av företaget och en upplevd känsla av att vara en del av "familjen" (ibid).

Inom den interna kommunikationen inkluderas daglig inläring, möten, nyhetsbrev men också tydliga varumärkesmanualer (Punjaisri et al 2009, s.568). Dessa interna verktyg är i huvudsyfte framtagna för att de anställda ska få en tydlig bild över vilka attityder och beteenderamar de ska falla inom, med syftet att hjälpa dem att leverera efter varumärkets värderingar och mål (ibid).

Ytterligare studie som utförts och är närliggande till de resonemang som Punjaisri et al (2009) diskuterar är den som Miles & Mangold (2004) utfört inom HR (Human Resources) -fältet gällande det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare (Miles & Mangold 2004, s.69) och handlar om vad som förväntas mellan de båda parterna för att de ska leva upp till sina åtaganden (ibid). Detta psykologiska kontrakt är väsentligt för att bygga en image och ömsesidig förståelse genom employment branding. Det är endast när organisationen förstår och använder det psykologiska kontraktet som det kan etableras förväntningar på hur de anställda ska bete sig, vad som förväntas av dem och hur de kan bemöta dessa förväntningar (ibid, s.70). Detta är dock något som vi inte kommer att gå in på djupare i vår studie då det ligger utanför det kommunikativa perspektivet som vi använder oss av. Vi kommer däremot att behöva använda teorin kring det psykologiska kontraktet i viss utsträckning då det är en grundläggande förutsättning för employer branding. Dock är det inte en av de bärande teorierna för vår studie utan en byggsten till varför employer branding fungerar, vilket inte är vad vi undersöker i den här studien och därmed inte behöver ägnas något större utrymme.

Vidare forskning kring begreppet employer branding hittade vi inom företagsekonomiska studier. Som tidigare nämnt är forskningen kring ämnet något avgränsat och således är den tidigare forskningen gällande varumärkesbyggande tätt förknippat med den ekonomiska institutionen och inte den samhällsvetenskapliga och de kommunikativa perspektiven. För att få en ökad förståelse kring begreppet och ämnet, som denna studie ska undersöka, finns det en poäng med att förtydliga den tidigare forskningen gällande begreppet employer branding.

I arbetet "*Ett gränsöverskridande varumärkesarbete*" skrivet av Axelsson & Granstig (2004) förtydligas begreppet employer branding och det blir lättare att förstå teorin kring begreppet och hur det ställs i relation till andra teorier som organisationer använder i varumärkesbyggande. Mycket av det som Axelsson & Granstig (2004) diskuterar är anpassat för det företagsekonomiska fältet, dock har vi funnit relevanta perspektiv för den studie vi har utfört ur ett kommunikativt perspektiv.

I deras arbete diskuteras employer branding i förhållande till hur företag ska kunna använda strategin för att attrahera framtida kompetens inom en organisation (Axelsson & Granstig 2004, s.6). Syftet med deras arbete var att studera hur employer branding står i relation till varumärkesforskning samt vilka krav som employer branding ställer på en organisations varumärkeshantering (Axelsson & Granstig 2004, s.7). Organisationerna som studerades var Ericsson, Volvo Cars samt SAS och hur de arbetar med employer branding. Resultaten som går att utläsa från deras studie är hur employer branding, som marknadsföringsstrategi, kan beskriva företag som arbetsgivare mot arbetsmarknaden för att skapa en tydlig arbetsgivarimage som i sin tur leder till konkurrensfördelar (ibid). Arbetet visar på att employer branding strategin hjälper till att attrahera och behålla rätt kompetens inom företaget samt att företagen internt jobbar med enhetlig vision kring varumärket (ibid).

Då Axelsson & Granstig (2004) ämnade undersöka vilka krav employer branding ställer på organisationerna som de undersökte fick vi ett ytterligare perspektiv på hur vi kunde gå in i vår studie för att förstå hur employer branding går att använda som teoretiskt ramverk.

3. Teori

Vi har i det här avsnittet sammanställt den teori som vi behövt för att kunna genomföra vår studie. För att få en tydlig bild för hur teorierna fungerar har vi delat upp respektive teori i separata delar. Teorierna ställs först upp i ett redogörande syfte så läsaren kan få en tydlig bild vad de innebär. Därefter kommer en förklaring på hur teorierna kommer att integrera med empirin.

3.1 Employer branding

Employer branding är ett begrepp som under flertalet år kommit att ändras i såväl betydelse som i inverkan i organisationers strategier. Begreppet introducerades i mitten av 90-talet av Ambler och Barrow (1996) och de definierar begreppet som;

We define the Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment (Ambler & Barrow, 1996).

Ambler och Barrow (1996) påvisar i sin litteratur att employer branding allt för ofta begränsas till utseendet och ger upphov till en känsla av rekryteringsreklam eller interna kommunikationskampanjer för att sälja fördelarna med arbetsgivaren som "en bra plats att arbeta på".

Backhaus och Tikoo (2004, s.502) menar att employer branding syftar till att särskilja företag från konkurrenter och förmedla vad en anställning vid den aktuella organisationen skulle medföra vad gäller arbetsvillkor och privilegier. Från början var employer branding ett marknadsföringskoncept, ett koncept som kunde påverka hur en organisation kunde uppfattas som attraktiv och underlätta möjligheterna att rekrytera presumtiva arbetstagare och behålla befintliga (Edwards 2010, s.6).

Forskning har visat att employer branding fungerar bäst när HR-, PR-avdelning och organisationens ledning samverkar för att strategin ska nå den visionen som organisationen har satt upp (Mosley 2007, s.129–130). Ledningen ska ha fokus på att den långsiktiga visionen är målet för det strategiska arbetet och att HR- och PR-avdelningens arbete

integreras, så att de budskap som kommer ut korrelerar med varandra (ibid). Arbetar man på det sättet som Mosley föreslår, att arbetet mellan de inblandade avdelningarna korrelerar så bör det som organisationen förmedlar genom sitt arbete med employer branding att framstå som konsekvent, trovärdigt och inflytelserikt.

Inom forskningen kring employer branding finns en pågående diskussion att om medarbetarna inom en organisation har en fullständig bild av företagets värderingar så ökar också chansen att medarbetarna kommer bli intellektuellt och emotionellt engagerade i arbetet för att bygga det arbetsgivarvarumärke som ledningen arbetar för att skapa (Khanyapuss & Wilsson 2011, s.1523). Medarbetarna kommer arbeta ännu hårdare för att leva upp till den image som varumärket återspeglar om de har ett känslomässigt engagemang för organisationen (ibid). Om organisationens ledning tillåter de anställda att vara en del i skapandet av varumärket så kommer det också leda till positiva effekter såsom ökat engagemang och en högre grad av identifiering vilket i sin tur leder till att de anställdas prestation ökar (Parment och Dyhre 2009, s.130).

Att personifiera varumärket är essentiellt för att kunna förstå förhållandet mellan arbetsgivare och medarbetare inom en organisation (Ambler & Barrow 1996, s.8). Ambler och Barrow definierar employer branding som paketet av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som tillhandahålls av en arbetsgivare och genom att identifiera sig med organisationen (ibid).

För att en sådan relation ska fungera eller existera är det viktigt att förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare hela tiden präglas av ett konstant givande och tagande som gynnar båda parter och är en given del av organisationen som helhet (Ambler & Barrow 1996, s.8). Något som går att se som det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Alla medarbetare ska ha en tydlig bild av vad varumärket står för och alla befintliga medarbetare ska åtminstone känna igen varumärket genom två definitioner; Bredd (många ska känna igen varumärket) och djup (man ska veta vad organisationen vars varumärke man ser gör) (Ambler & Barrow, 1996 s.12).

3.2 Internkommunikation

Internkommunikation syftar till all typ av budskapsöverföring/ budskapsförmedling mellan individer i en organisation. Ett viktigt syfte med den interna kommunikationen är att främja kontakten med den yttre världen, alltså den externa publiken utanför organisationen. Det gäller att organisationen möter de krav och stöd som kommer utifrån. Jan Strid är en av flera forskare som har forskat kring internt varumärkesbyggande, Strid menar att det sker genom personalen inom organisationen (Strid 1999, s.47). Ibland används liknelsen gällande internkommunikation, med vad uniformen för organisationer förr betydde (Strid 1999, s.48).

Organisationer i dag försöker därför främja en form av ”mental uniformering” där man redan i rekryteringsprocessen eller inom företagskulturen försöker påvisa hur de anställda ska föra sig för att sedan tydligt framföra en bild till omgivningen hur organisationen ser ut (Strid 1999, s.47). Den interna kommunikationen skapar den kulturella kontexten för kommunikationen inom organisationen och erhåller inte bara verktyg utan en medvetenhet och de färdigheter de anställda behöver för sin yrkesroll (ibid).

En annan författare som kommit att bredda området kring kommunikation och inte minst internkommunikation är Larsåke Larsson. Larsson (2008) menar att den interna kommunikationen innehåller fyra olika funktioner för att organisationen ska fungera (Larsson 2008, s.83); Först och främst handlar det om att sprida mål, uppgifter och regler för verksamheten men även att koordinera organisationens aktiviteter, förse ledningen med upplysningar och tillståndet inom organisationen samt att socialisera medarbetarna i organisationens kultur (ibid). Hur dessa funktioner sedan kommuniceras, sker enligt Larsson, genom fyra olika kommunikationsvägar; *nedåtriktad*, *uppåtriktad*, *horisontell* samt *tvärgående*. Den nedåtriktade, kan vi se som den traditionellt enkelriktade kommunikationen från toppen av hierarkin och nedåt. Enligt Larsson (2008) måste denna typ av kommunikation existera för att en organisation ska fungera, men i dagens samhälle har det blivit minst lika vanligt att se den uppåtriktade, då det önskas utrymme för dialog och anställdas synpunkter och feedback. Den tredje kommunikationsvägen benämns som horisontell och kan ses som den kommunikation som sker mellan anställda, på samma nivå, inom organisationen (Larsson 2008, s.86). Tvärgående kommunikation är ett begrepp som kommit att etablera sig mer på senare år och används oftare i större organisationer där kommunikationen inte har några tydliga gränsdragningar. Den tvärgående kommunikationsvägen sker mellan individer inom olika enheter och olika nivåer (ibid).

Ovan förklaras teorierna kring internkommunikation med utgångspunkt från både Strid (1999) samt Larsson (2008), men vad som vidare måste förtydligas för att få en helhetsbild är också den diskussion som båda författarna för gällande kommunikation som helhet, jämförelsen mellan intern- och extern kommunikation.

3.2.1 Intern och extern kommunikation

Kommunikation och organisation har i tidigare litteratur varit två tydligt uppdelade begrepp (Strid 1999, s.98). Med åren har däremot begreppet organisationskommunikation kommit att appliceras i större utsträckning då man med stöd från flertalet forskningsfält anser att de båda delarna hör samman. Kommunikation ses som den viktigaste komponenten för att organisationer ska fungera och därför argumenterar flertalet författare för att använda begreppet organisationskommunikation (Larsson 2008, s.78–79). Det nya synsättet på kommunikation och organisation har därmed också medfört att skillnader mellan intern- och extern kommunikation har suddats ut och det ses snarare som två sidor av samma mynt (Larsson 2008, s.78–79). Det går därför inte att utesluta den ena när du undersöker den andra, de båda delarna ligger under samma arbetsfält och bör därför beaktas därefter. Att den interna kommunikationen enbart handlar om vad som händer inom organisationen och att det sker genom envägskommunikation är dåtid (ibid). På senare år har det snarare förtydligats att den interna kommunikationen används i externa syften, samtidigt som den externa kommunikationen fått allt fler interna anknytningar (ibid). Denna kombination mellan synsätten på kommunikation gav därmed också upphov till begreppet intern marknadsföring som kommit att bli av allt större vikt för organisationer (ibid).

Då man med åren börjat använda den interna budskapsöverföring/ information för externa syften, går det på liknande sätt att se det motsatta, att organisationer använder den externa kommunikationen för interna syften (Strid 1999, s.17). Hur organisationer, exempelvis externt prisar sina anställda/ medarbetare för att få en intern effekt. Denna syn på kommunikation går under det som med åren kommit att benämnas som autokommunikation och är en annan strategi av det kommunikativa arbetet inom organisationer. Syftet med budskapsöverföring inom organisationen är alltså en grundläggande faktor för hur man väljer att gå till väga och hur organisationen ska kunna urskilja intern och extern kommunikation (ibid).

Det är vanligt förekommande i litteraturen att föra ett resonemang om att intern- och extern kommunikation är tätt sammanvävt och att det inte skiljer sig så mycket som det vid en första anblick kan ge intryck av (Gulbrandsen & Just 2016, s.235). Även om det finns vissa skillnader hur kommunikationen internt och externt hanteras och framförallt har hanterats historisk kommer teorin ändå tillbaka till samma slutsats, båda riktningarna handlar i slutändan om strategi (ibid).

3.3 Strategisk kommunikation

Strategisk kommunikation blir ofta definierad som en plan eller snarare en uppsättning av regler, avsikter och visioner för hur organisationer kommer eller bör kommunicera (Gulbrandsen & Just 2016, s.93). Syftet med den planen är att uppnå vissa mål, något som i kommunikativa termer vanligtvis definieras som att säkra, erövra eller behålla en viss position i förhållande till den målgruppen som organisationen vänder sig mot (ibid).

Den här planen kan både vara specifik och ha tydliga mål för hur kommunikationen ska gå till väga hela vägen, eller vara löst planerad och inte innehålla så mycket riktlinjer för hur målsättningen ska nås (Gulbrandsen & Just 2016, s.93). Oavsett hur väl eller oplanerad kommunikationen är, är det viktigt att det finns en plan för hur organisationen ska nå ut med ett meddelande på bästa möjliga sätt (ibid).

Strategisk kommunikation kan kortfattat förklaras som en ritning för hur mål, satta av ledningen, ska uppnås genom kommunikativa insatser. En ritning som, om den följs, kommer att resultera i att uppnå de satta målen där det även är möjligt att utvärdera hur organisationen har presterat (Gulbrandsen & Just 2016, s.94). Det går att argumentera för att det strategiska elementet är en toppstyrd plan, innehållande en övergripande plan över vad för konsekvenser kommunikationen kan ha.

Gulbrandsen & Just ser kommunikationsstrategin som en plan av en uppsättning regler, avsikter och visioner för hur en organisation borde och faktiskt kommer att kommunicera (Gulbrandsen & Just 2016, s.94). Syftet med planen är att uppnå ett visst mål, vanligtvis definierat i kommunikativa termer som att säkra, erövra eller behålla en viss position i förhållande till målgruppen

3.4 Teoretisk förankring

De ovannämnda teorierna kommer att vara i fokus för att analysera och diskutera den empiri som samlats in. Teorierna som valts ut är dessutom relevanta i relation till de frågeställningar som vi ämnar söka svar på. Teorin om employer branding är i huvudsak användbar för att besvara våra två första frågeställningar, *Använder ICA-handlaren employer branding i sitt arbete för att bygga sin enskilda butiks varumärke? Samt ställer ICA-handlaren några specifika krav på medarbetarna i kundbemötandet och vilka värderingar de ska representera?*

Den sista teoretiska förankringen i förhållande till frågeställningarna och empirin är i stora drag gällande internkommunikation där vi önskar svar på frågan, *Hur sker den interna kommunikationen och vad kommuniceras inom ICA-butiken?*

Teorierna i förankring till litteraturen är också ett sätt för oss att försöka förtydliga vår problemformulering och hur vi väljer att applicera en företagsekonomisk teori i kombination med en kommunikationsteori och försöka visa på att just dessa två bör studeras hand i hand och inte som enskilda områden för sina respektive fält.

4. Metod och material

I detta kapitel kommer en djupare förklaring gällande vår forskningsdesign, valet av den metod som vi använt för att samla in empirin samt den metod som vi använt för att analysera empirin. I kapitlet framgår även en etisk reflektion gällande arbetet samt de etiska ställningstagande som vi utgått från.

4.1 Forskningsdesign

Vi ansåg att det bästa sättet för oss att besvara våra frågeställningar var att genomföra semistrukturerade intervjuer med ICA-handlare på ICA Nära-butiker och deras medarbetare för att ta reda på hur den interna kommunikationen kring deras varumärkesbyggande ser ut. Metoden gav oss möjligheten att uppfatta såväl skillnader som likheter mellan handlaren och dennes medarbetare, samt att få en inblick i hur deras syn på processerna kring internkommunikation. Det semistrukturerade formatet gav oss även möjligheten att ställa frågor som kunde ge svar med fler nyanser och bredare dimensioner än andra metoder (Ahrne & Svensson, 2015, s.37–39).

Totalt genomförde vi två intervjuer per butik. Inledningsvis fanns en oro för att det inte skulle ge tillräckligt med material och vi var därför beredda att genomföra kompletterande intervjuer om det skulle behövas. Vi upplevde dock att våra intervjuer gav tillräckligt med material för att kunna besvara våra frågeställningar. Ytterligare anledning till att vi genomförde två intervjuer per butik var då det inte fanns några andra butiker som hade tid att ställa upp.

Vidare om vi hade genomfört gemensamma gruppintervjuer med medarbetare och ICA-handlare fanns en oro att de anställda inte hade vågat ge helt ärliga svar på frågorna om hur deras chef kommunicerar med medarbetarna. Samma risk fanns även i motsatt riktning då det kan ha funnits tankar som handlaren inte hade velat delge sina medarbetare kring butikens kommunikationsstrategier. Vi anser därför att vårt val av intervjutyp har gynnat båda parterna

i vår studie. Genomförandet av individuella intervjuer gav oss möjligheten att upptäcka olika synsätt på och kring butikens interna kommunikation (Ahrne & Svensson 2015, s.38). Vi ökar också möjligheten att få mer utvecklade och djupgående svar, oberoende av andras tankar och åsikter genom de semistrukturerade intervjun (Larsson 2010, s.56).

Ytterligare ett argument för semistrukturerade intervjuer var att vi ville ha samtalet i fokus och att det fanns en frihet under intervjun att följa upp intressanta perspektiv som vi inte hade kunnat komma fram till på egen hand i respondenternas resonemang (Larsson 2010, s.60). Detta gör att vi, trots utformningen av en intervjuguide, antagligen kommer att få någorlunda olika intervjuer under studiens gång, men alla i huvudsyfte och avsikt att besvara våra frågeställningar (ibid).

Då vi studerar internkommunikation är det viktigt att vi får information från "insidan". Det blir svårt att genomföra en studie kring internkommunikation genom observationer då en sådan skulle komma grunda sig i våra subjektiva antaganden kring butikens kommunikation. Därför trodde vi att vi genom individuella intervjuer med personer, som har god kännedom om butiken, skulle få det mest kvalitativa resultatet som vi kunde uppnå (Ahrne & Svensson 2015, s.39–40).

Intervjuerna pågick mellan 30 till 60 minuter. Därefter genomfördes tematiska analyser av intervjuerna för att identifiera likheter och skillnader i det som sades mellan de olika ICA-handlarna men även mellan de anställda i de två butikerna. Vi upplevde att det fanns en risk att intervjuerna skulle ta för mycket tid i anspråk för såväl handlare som anställda om vi hade planerat längre intervjuer, då de arbetar i en miljö som är stressig under hela arbetsdagen och därför ville vi ta deras tid i anspråk på bästa möjliga sätt (Ahrne & Svensson 2015, s.39–40).

Inför intervjuerna upprättade vi två intervjuguider. En med anpassade frågor för de anställda och en för ICA-handlaren. Detta innebar att vi kom att ha samma utgångspunkt i intervjuerna vid de olika butikerna. Givetvis kom följdfrågor vid de enskilda intervjuerna som inte skulle vara aktuella att ställa i en annan intervju men det var ingenting som vi anser riskerade vår studies trovärdighet (Ahrne & Svensson 2015, s.45).

4.2 Metodologiska reflektioner

Syftet med vår metod var att på ett så effektivt sätt som möjligt samla den information som vi behövde för att få svar på våra frågeställningar och genomföra vår studie. Vi hade också i åtanke att det skulle kunna gå att göra om vår studie om någon skulle vilja forska vidare kring det som vi undersökte inom ramarna för denna studie. Då reliabiliteten ofta fallerar vid bristande struktur och slarvfel ville vi i högsta möjliga mån utesluta den risken (Esaiasson et al 2017, s.64).

Eftersom vi utgått från tydliga intervjuguider har vi strävat efter att standardisera formerna för våra semistrukturerade intervjuer och ge intervjuerna en form av kontinuitet för att stärka arbetets reliabilitet (Hjerm et.al, 2015, s.83).

Sett till vår tidigare erfarenhet så grundar vi valet av metod, förutom att den enligt oss bäst besvarar studiens syfte, i hur vi i tidigare uppsatser använt oss av just intervju som metod. Vi är båda bekanta med metoden samt att vi genom de tidigare upplevelserna fått en grundläggande förståelse för vad det innebär att hålla intervjuer. Att vi är bekväma med metoden gör också att vi minskar risken att göra enkla misstag som påverkar resultatet.

Ahrne & Svensson (2015) menar att intervjun är resultatet av ett samtal vid ett tillfälle (Ahrne & Svensson 2015, s.54). Det kan vara svårt att återskapa miljön och omständigheter kring det första samtalet vilket gör att det inte kommer att föras på samma sätt (ibid, s.42). Skulle vi behöva återkomma för att genomföra kompletterande intervjuer är det inte säkert att det skulle gå att kunna hålla dessa på samma villkor. De senare intervjuerna skulle komma att påverkas av de tidigare intervjuerna och påverka utfallet av en kompletterande intervju.

4.3 Genomförande

Vi valde därför att fokusera vår undersökning till ICA Nära-butiker. Vår känsla var att handlarna på dessa butiker, till skillnad från handlarna på stormarknadsbutikerna, har ett annat behov av att vara närmare de anställda och kunderna i butikerna och att detta kunde öka chansen för oss att få till en intervju.

Vi skickade ut intervjufrågor till sex ICA Nära-butiker där vi presenterade vilka vi är och vårt syfte med uppsatsen. Av de sex butikerna vi kontaktade fick vi svar från fyra. Två butiker tackade nej på grund av tidsbrist. De två butikerna som tackade ja till intervjuerna fick

vi tillfälle att intervjua kort därpå. Intervjuerna genomfördes sedan den 25:e- och 26:e oktober samt den 14:e november.

Efter att vi bestämt tider för intervjuerna började vi arbeta med intervjuguiderna, en anpassad för handlaren och en anpassad för medarbetarna. Detta för att vi ville hålla oss till liknande strukturer vid intervjuerna. Intervjuerna planerades att ta 30 till 60 minuter enligt de rekommendationer för intervjuformen vi funnit i litteraturen (Ahrne & Svensson 2015, s.43).

Inför intervjuerna skickade vi ut ett sammandrag av våra intervjuguides. Det gjorde vi för att vi trodde att det skulle öka förståelsen för vad vi ville få svar på samt att respondenterna skulle känna sig trygga inför intervjutillfället.

För att anonymisera respondenterna har vi använt följande förkortningar för deras identiteter: Butik 1 (B1) och Butik 2 (B2). Från B1 har vi intervjuat: Handlare 1 (H1) och Medarbetare 1 (M1). Från B2 har vi intervjuat: Handlare 2 (H2) och Medarbetare 2 (M2).

Den första intervjun genomfördes med handlare nummer ett, intervjun tog snabbt en samtalsliknande form. Vi upplevde att det varit bra för såväl handlaren som för oss att denne hade fått se frågorna i förväg då vi fick svar på många av våra frågor i ett och samma svar. Totalt tog intervjun lite drygt en timme. Intervjun avslutades med att vi blev inbjudna att observera morgonmötet som de skulle hålla på butiken efterföljande dag.

Att vi nu fick möjligheten att observera ett morgonmöte var en bonus som vi inte hade räknat med och det gav oss en djupare förståelse för hur den interna kommunikationen i B1 fungerade. Mötet avslutades efter cirka 40 minuter, därefter erbjöds vi möjligheten att intervjua en av medarbetarna som frivilligt ställde upp intervjun.

Intervjun med den anställde tog inte samma avslappnade samtalsform som med handlaren. Anledningen till detta tror vi var att den anställde inte hade fått tillgång till frågorna i förväg och inte kunnat förbereda sig för intervjun på samma sätt. Trots detta flöt samtalet på bra och vi fick trots annorlunda premisser för intervjun utförliga svar som gav oss ett annat perspektiv än intervjun med handlaren. Intervjun med den anställde tog cirka 30 minuter.

Senare samma dag genomförde vi intervjun med handlare 2. Precis som med handlare 1 hade vi skickat frågorna i förväg, handlare 2 var tydlig med att hen endast hade ögnat igenom sammandraget av vår intervjuguide. Intervjun tog återigen en samtalsform som var avslappnad. Intervjun med handlare 2 tog lite mindre än en timme.

Tisdagen den 14:e november hittade vi ett tillfälle att genomföra intervjun med en medarbetare i butik nummer två. Vi fick kontakt med medarbetaren genom handlaren och vår uppfattning var att hen var utvald av handlaren. Det kan ha gjort att den bild som medarbetaren förmedlade kan ha varit färgad av handlaren. Däremot kändes det inte som att medarbetaren höll igen på någonting utan pratade väldigt fritt om sin syn på butiken och jämförde mycket med tidigare erfarenheter av andra butiker, både i Uppsala och på annan ort, Intervjun varade i 40 minuter.

4.4 Bearbetning och analys av empirin

Det fortsatta arbetet med den insamlade empirin var att vi först delade upp intervjuerna mellan varandra och transkriberade materialet. Efter transkription, genomförde vi en tematisk analys där vi bröt ner informationen från materialet med avsikt att göra materialet mer lätthanterligt. Inledningsvis kunde vi identifiera 21 olika teman i vårt material som vi valde att benämna *underteman*. Dessa 21 teman ansåg vi dock vara för många för att kunna hantera på ett bra sätt. Vi valde därför att samla dem under mer generella teman, *mellanteman*, som då blev fem olika. Våra fem mellanteman har vi identifierat genom att sortera ut de olika svaren från intervjuerna och diskuterat vad det är varje enskild respondent faktiskt pratar om på ett högre plan. Vilka teman kunde vi identifiera bakom resonemangen som kan hjälpa oss att besvara frågeställningarna, vi kom fram till att dessa var: *Kultur, Kommunikation, Strategi, Varumärkesbyggande* och *Villkor för employer branding*.

Vi kom till exempel fram till villkor för employer branding genom att H2 pratade om hur strategin, ur handlarens perspektiv, lyckas och tolkade detta som att det måste finnas villkor för att strategin ska fungera. Genom intervjun med H1 insåg vi att B2 inte arbetade med employer branding som en uttalad strategi och att vi därför borde ha en mer öppen syn för att det finns flera andra strategier och om inte annat att employer branding är en väldigt specifik strategi som måste förklaras som strategival.

Vi hade också flera svar som vi kunde samla under kommunikation som begrepp här har vi svar som berör såväl den interna som den externa kommunikationen i butikerna men det var för oss väldigt naturligt att bunta ihop dessa i ett bredare tema. Svar kring den interna stämningen eller hur relationerna mellan medarbetare och handlare såg ut i butikerna har vi samlat under begreppet kultur. Här har vi samlat uttalanden som dels berör hur de pratar med varandra i butikerna men också svar kring stämningen i butikerna.

Slutligen identifierades varumärkesbyggande som ett av våra mellanteman, det blev ett naturligt tema då många av svaren kretsade kring hur de ser på butikernas varumärkesbyggande och hur de arbetar med det.

Efter att ha identifierat våra mellanteman hade vi ett tema kvar som vi ansåg stod över de fem mellanteman, därmed fick vi ett sista övergripande tema, *vision*. Anledningen till att vi har tolkat visionen som övergripande är att vi genom analysen av empirin landade i att det var visionen som styr vilken väg som kommer att användas för att uppnå handlarens mål för butiken. Det är genom det övergripande temat som vi kunde se hur frågorna som ledde oss till våra mellanteman utvecklades.

Analysen som vi kommer att genomföra kommer att bygga på de teman som vi identifierat i empirin. Vi kommer först att behandla det övergripande temat vision och sedan gå in på alla de mellanteman som vi plockat ut. Vi tror oss också kunna skapa ett mer generellt resultat genom detta och förhoppningsvis kunna dra slutsatser som går att generalisera utifrån informationen från de båda butikerna kopplade till studiens syfte (Ahrne & Svensson 2015, s.26–27).

4.5 Etiska reflektioner

En av de viktigaste etiska frågorna, för oss, kom att vara hanteringen av intervjumaterialet. Det är av stor vikt att materialet behandlas konfidentiellt (Larsson 2010, s.74–75). Det är viktigt att vi inte hänger ut en enskild butik, handlare eller anställd på ett negativt sätt. Det är också av stor vikt att vi inte genom detta arbete skapar några interna konflikter i butiken om det framkommer stora meningsskiljaktigheter. Vi behandlade informationen från intervjuerna varsamt. Då vi genomfört intervjuerna på respondenternas arbetsplats är det viktigt att det inte går att identifiera vem som sagt vad. Vi lovade respondenterna anonymitet och det är något vi upprätthåller. På samma sätt som det är viktigt att respondenterna är anonyma ansåg vi att det

är viktigt att butikerna som har deltagit är anonyma, för att inte hänga ut en specifik butik genom dess varumärke.

Ahrne och Svensson argumenterar för att forskaren någon gång bör fundera på om intervjupersonerna ska ha rätt till att ta del av materialet (ibid, s.52). Redan vid intervjutillfällena reflekterade vi över detta, då vi pratade med intervjupersonerna om materialet och i vilken mån de vill ta del av det. I våra intervjuer har personerna varit nöjda med att få ett exemplar av vårt arbete mailat till sig när det är färdigställt.

I vår transkribering har det varit viktigt att vi behandla materialet varsamt och noggrant. Detta var ett väldigt tidskrävande moment i vårt arbete, för att få ett bra resultat så krävdes det att vi gjorde det ordentligt. Om vi skulle tagit hjälp av någon annan är det inte säkert att vi skulle ha kunnat fördjupa oss i resonemangen som kom fram ur analysen (Ahrne & Svensson 2015, s.51).

Under intervjuerna har vi beaktat de fyra forskningsetiska principerna framtagna av humanistisk-samhällsvetenskaplig forskningsrådet (HSFR, www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf), bestående av *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *Konfidentialitetkravet*, *Nyttjandekravet*.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt kommer ni att få läsa om de resultaten som vi har kommit fram till i vår undersökning och hur vi analyserar resultatet kopplat till de teorierna vi har utgått ifrån.

Vi kommer att inleda med att diskutera det temat som vi ansåg blev övergripande för de övriga temana vi kunde identifiera, visionen. Därefter kommer vi att diskutera kring de fem mellanteman som vi har identifierat i vår undersökning: Varumärkesbyggande, strategi, villkor för employer branding, organisationskultur och kommunikation.

I den här delen benämns butikerna som vi undersökt på samma sätt som förklarats i metoddelen 4.3. Citaten som används från respektive intervju har redigerats för att passa bättre in i texten och har inte skrivits ut i talspråk.

5.1 Övergripande tema - Vision

En organisations vision skapas av organisationens ledning tillsammans med den strategiplan som upprättas för att nå de tänkta målen. I fallet för den organisationstyp som vi studerar, ICA Nära-butiker, är det butikens handlare som också är den högste chefen, vd:n, för företaget och den som skapar butikens långsiktiga vision. Det tolkar vi som företags vision och alltså det som kommer att styra för hur vägen till de tänkta målen ska tas liksom det som Mosley diskuterar (jmf Mosley 2007, s.129–130).

Genom vår tematiska analys av materialet kom vi fram till att visionen står över de andra teman som vi har identifierat. Därmed behöver vi särskilja visionen från de andra temana då de, enligt oss, skapas utifrån det man vill uppnå. Vi tycker oss kunna se att det är visionen som sedan påverkar den övriga strukturen för vilka strategier organisationen kommer att arbeta med,

vilken organisationskultur som skapas och vad det leder till för image (Gulbrandsen & Just 2016, s.42).

På grund av den anonymitet som vi har lovat de butikerna som har ställt upp i vår studie kan vi inte vi beskriva deras visioner på något djupare plan. Detta är för att båda butikernas visioner innehåller sådana detaljer som skulle göra det lätt att kunna identifiera vilka butiker det är.

Genom våra intervjuer har vi kunnat se tydliga skillnader i de olika mål som handlaren har haft för respektive butik och också hur de jobbar. Vi tror att visionen är en av orsakerna till att de olika butikerna arbetar på så pass skilda sätt.

H1 är ansvarig för en butik som har funnits på samma plats i flera decennier och har därför inte haft möjlighet eller behov att utforma butiken såsom H1 önskat. Detta innebär att visionen anpassats efter de förutsättningar som råder för den butik som H1 tagit över. Tvärtom gäller den andra butiken som vi studerat. Där har H2 själv startat butiken och fått utforma den utifrån sina egna idéer.

Nästa boom som kommer nu är områdesbutiker i urban citymiljö, därför är butiken där den är. (Handlare 2, H2, 26/10–2017)

Det är genom handlarnas visioner för butikerna som grunden för vilka värderingar och egenskaper som ska tillskrivas en butiks varumärke. Enligt Gulbrandsen och Just (2016) är det också värderingarna och egenskaperna som formar intressenternas bild av butiken och varumärket (Gulbrandsen & Just 2016, s.263). När handlarna bygger sin vision på värderingar och egenskaper som såväl medarbetare som kunder ökar således chansen att de kommer att nå sina mål. Vi har fått bilden att visionen kommunicerar mer än bara det som butiken vill uppnå, hit tillhör även hur den ska uppfattas och av vilka.

5.2 Mellanteman

Under det här stycket kommer vi att djupare gå in på de teman som vi identifierade och anser vara viktiga för att kunna besvara våra frågeställningar.

Då employer branding är en strategi för att bygga varumärket har viss information som handlar om hur handlarna använder det i sitt varumärkesbyggande hamnat under temat strategi. Temat, *villkor för employer branding*, handlar snarare om exempel som kan förklara hur employer branding fungerar och varför det används.

5.2.1 Varumärkesbyggande

Likt grundpelarna för organisationernas vision grundar de båda butikerna även varumärkesbyggandet på olika sätt. De två butikerna som vi har studerat använder, trots olika sätt för att bygga sitt varumärke, tydliga ramar för hur de ska gå tillväga för att skapa närvaro på marknaden samt att locka och behålla lojala kunder. På ett sätt som liknar det vi kunde se i Backhaus och Tikoos resonemang från 2004 (jmf Backhaus och Tikoo 2004, s.502). Ramarna för respektive butiks tillvägagångssätt grundar sig i vilken som är butikens målgrupp. B1 har en starkt studentinriktad målgrupp där majoriteten av de som besöker butiken studerar eller lever i ensamhushåll (Handlare 1, H1, 25/10–2017). B2 har däremot en bredare kundkrets som representeras av kunder i alla livsstadier från studenter till pensionärer (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

H1 har under sin tid som handlare testat olika marknadsföringskanaler. Vissa har enligt H1 givit mer effekt än andra och handlaren upplever en större effekt av kommunikationsinsatser i och omkring butiken. Vi tolkar Handlare 1 som att det är viktigare att skapa en positiv känsla i butiken snarare än att lägga resurser på dyra kommunikationskanaler där budskapet ibland inte når fram. Det är viktigare att kommunicera med kunderna som kommer till butiken och rör sig i området runt den.

Vi har ju hållit på med olika typer av marknadsföring, jag tycker det känns som att den bästa marknadsföringen, det är ju att se till att när du kommer in här i butiken då känner du såhär, vad bra de är.

Ni kommer ju hit för att ni tycker att det är bra. Ni hittar de grejerna ni vill ha, det är öppet på de tider som ni vill (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

H2:s marknadsföringsstrategi för B2 har varit att anpassa sig till efterfrågan som finns bland butikens kundkrets och vad som förändras i förhållande till den traditionella detaljhandeln när B2 jämför sig med andra ICA Nära-butiker.

I det här området, de är ju faktiskt de nya urbana Sverige - det moderna Sverige. Stort fokus på ekologiskt, stort fokus på det personliga och stort fokus på online (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

Mycket av det som ligger till grund för respektive butiks sätt att skapa ett namn och en bild i konsumentens sinne finner vi i deras sätt att kommunicera ut butikens vision till sin målgrupp.

Intressant av det som går att utläsa av empirin är också hur medarbetarna ser på frågan gällande varumärkesbyggandet. I stora drag faller medarbetarens syn i linje med det som handlaren anser vara butikens varumärke. En av medarbetarna kommer in på att butiken gå att se som nischad, vilket på sikt stärker ett varumärke eftersom att det då förknippas med specifika kännetecken, något som går att jämföra med hur Mumby beskriver hur varumärken skapas (jmf. Mumby 2013, s.285).

Det vi är kända för är ju öppettiderna, öppettiderna är en viktig del i hur butiken upprätthåller sitt varumärke och alla är supernöjda med servicen (Medarbetare 1, M1, 26/10–2017).

Den här butiken har identitet och karaktär, en egen nisch liksom. (Medarbetare 2, M2, 26/10–2017)

För att nå det varumärket som den enskilda handlaren vill uppnå krävs det också en viss strategi för att få intressenterna, de anställda och kunderna, att dela den uppfattningen som varumärket står för. Visionen och varumärket som handlaren vill nå kommer inte att kunna uppnås om det inte finns en plan för hur butiken ska ta sig dit. Den planen som kan fungera för detta kallas ofta strategi.

5.2.2 Strategi

Enligt Hallahan (2007) finns det många olika sätt att definiera vad en strategi är och ofta är de också snarlika (Hallahan et al 2007, s.3), något som i denna studie, tydligt framgår då strategin i slutändan handlar om hur ICA-handlaren ämnar nå sin målsättning.

Strategin talar om hur organisationen kommunicerar genom att innehålla regler vars syfte är att säkra, erövra eller behålla en viss position gentemot sin tänkta målgrupp. Något som vi har iakttagit i vår studie är också hur strategin både kan vara specifik med tydliga mål för hur kommunikationen ska gå tillväga, samtidigt som den också kan vara löst planerad och inte innehålla allt för mycket riktlinjer för hur den borde gå till. Detta går även att känna igen i hur Gulbrandsen & Just beskriver strategier (jmf. Gulbrandsen & Just 2016 s.93).

H2 utgår från en strategi som bygger på att skapa en så personlig kontakt som möjligt. Handlare 2 anser att det går att vinna mycket på att kommunikationen mellan alla som representerar butiken och kunderna är på ett personligt plan. H2 utgår från den tanken i alla sina

kommunikationsinsatser och eftersom H2:s butik är nyetablerad har handlaren i det här fallet haft möjligheten att själv kunna bestämma vilken riktning butiken ska ta för att nå målen som handlaren har satt för butiken och hur den strategiska kommunikationen ska komma att se ut

Vi valde tidigt att strategiskt låta medarbetarna och handlaren vara personifierade i butiken och medialt. (Handlare 2, H2, 26/10–2017)

H2 strävar efter att inte bara personifiera sig själv utan också sina medarbetare har en stor del av strategin varit att låta de anställda vara en aktiv del i det strategiska arbetet. Den personifieringen som H2 arbetar med anser vi går i linje med ett användande av employer branding som strategi. Handlare 2 använder de anställda i det varumärkesbyggande arbetet och tar med de anställda i butikens kommunikativa insatser.

Vi har 300 griffeltavlor i butiken som hela tiden uppdateras. Griffeltavlorna skriver vi här i lunchrummet, och det är tips till kunderna och man skriver under med medarbetarens namn och det förstärker kommunikationen (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

Strategin som H2 implementerat märks också hos medarbetarna. De får bilden av att strategin som butiken lutar sig mot innebär att de skapas en annan typ av handel i butiken.

Det är annan stadshandel, när kunderna går in liksom så ska de ha en snusdosa, eller ett paket cigaretter. Det är den där klassiska ICA Nära handlingen (Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

Jag sitter ju i kassan också och märker ju hur korgarna blir mer och mer fyllda. Kunderna tycker det är trevligt att handla här (Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

Vi får bilden av att strategin, att personifiera handlaren och de anställda, skapar en personlig kommunikation med kunderna som även skapar någon form av känsla av skyldighet att handla på B2 även när syftet är att storhandla, något som inte är den typiska handlingen som sker på ICA Nära-butiker. Strategin har lett till ett ökat incitament för kunderna att komma tillbaka och vara trogna kunder för butiken.

I butik 1 ser vi inte en lika utarbetad strategi, B1 jobbar efter ett lösare ramverk. Fokus ligger på att successivt utveckla butiken på alla nivåer vilket resulterar i ett ständigt förbättringsarbete. Vi tror att det beror på att butiken har funnits under en längre period vilket också gör att det

inte behövs en lika aktiv strategi för att sticka ut. B1 har redan sin givna plats i näringskedjan och behöver inte kommunicera till kunderna att butiken existerar på samma sätt som den nyetablerade B2 har behövt göra. Därmed har H1 också möjligheten att arbeta efter en annan strategi som innebär andra utmaningar. H1 förklarar för oss vad det är som handlaren tror gör att kunderna kommer tillbaka. Kärnan i det ständiga förbättringsarbete är att alltid lösa de problem som uppstår och att få tag på de produkterna som kunderna önskar. Klarar butiken av detta kommer de att fortsätta handla i butiken (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

Strategiskt så skiljer de båda handlarna sig väldigt mycket åt i hur de ser på möjligheten att personifiera butiken, handlaren och de anställda. B2 bygger hela butiken runt att skapa en personlighet som kunderna lär känna. H1 tror inte på att strategin att personifiera den typen av butik som B1 är då kundkretsen är för omfattande.

Om du jämför den här butiken så är det liksom inte samma känsla som våra kunder har för den här butiken som en kund har för sin butik ute på Gräsö. 1,500 kunder som är där var och varannan dag, de har liksom mycket mer personlig relation med handlaren och alla som jobbar (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

Här anser vi att det återigen beror på skillnaden i de två butikernas strategi för att kommunicera skiljer sig på grund vilken roll de har.

Här anser vi återigen att butikerna skiljer sig åt och då främst gällande butikernas strategi för att kommunicera då de grundar strategierna på olika sätt. (förslag på omformulering...)

Den nyetablerade butiken måste tänka nytt för att sticka ut och locka till sig kunder (B2) samt den redan etablerade som arbetar för att bevara de kunderna som redan har handlat i butiken under en längre period (B1).

Strategier kan som sagt se väldigt olika ut och då B1 är en äldre, väletablerad butik finns inte samma behov att hitta nya sätt att jobba på. H1 kan utgå från en enklare strategi som inte kräver samma aktiva strategiska arbetsinsats, utan målet är att kontinuerligt förbättra och förstärka varumärket med mindre punktinsatser. Istället för att lägga resurser på att utveckla en ny strategi kan H1 prioritera annat arbete. För H2 finns det en tydlig plan hur butiken ska nå visionen och det är också en plan som kräver ett mer aktivt arbetssätt och som då också tar mer resurser från H2. Dock anser vi att båda handlarna har gemensamt att de behöver involvera sina anställda för att lyckas med dessa planer, de gör också detta på olika sätt.

Låter ledningen i organisationen de anställda vara delaktiga i skapande av butikens image kommer det på sikt att leda till positiva effekter bland medarbetarna. Dessa effekter kommer att synas i form av ökat engagemang och en högre grad av identifiering med varumärket bland personalen. Något som Miles och Mangold visat på i sin studie från 2004 och som vi tycker oss ha kunnat identifiera genom våra intervjuer (Miles & Mangold 2004, s.80).

Båda handlarna är tydliga med att de anställda spelar en viktig roll för butiken och att de anställda gör stor skillnad för hur butiken fungerar. De är så pass viktiga att rekryteringen av de som jobbar i butikerna påverkas av strategin som handlaren utgår från i sitt arbete. Och när vi ställde frågan gällande de anställdas inverkan på butikens framgång fick vi svaret:

Ja absolut, ja det är ju helt avgörande (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

Många andra företag väljer personer med samma personlighet som speglas i ett företag. Det valde inte vi att ha, därför att vi tror att det är en grej, att mångfald är grejen på sikt. (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

Dock identifierar vi en skillnad i hur det aktiva arbetet med medarbetarna går till och det kan bero på att H2 jobbar med en tydligare employer branding strategi än vad H1 gör, vilket framgår genom ett mer aktivt arbete med medarbetarnas roll i butiken och i kommunikationen om butiken. H2 skapar berättelser kring medarbetarna som driver de olika avdelningarna för att skapa ett ännu större intresse kring dem och låter också dessa berättelser ta stor plats i butikens kommunikation. Det stärker återigen H2:s arbete med att personifiera de anställda för att få en personlig kontakt mellan dem och kunderna. Att hitta på en anställd eliminerar också en eventuell problematik med att en medarbetare inte skulle dela de värderingar och egenskaper som handlaren skulle vilja att en sådan anställd ska representera.

Det är till och med anställda som inte finns, det är påhittade anställda (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

Det här är ett av många exempel på hur H2 medvetet arbetar med strategin för att bygga varumärket. För att employer branding ska lyckas är det viktigt att de anställda accepterar strategin och accepterar att deras person blir en representant för varumärket. Genom att organisationen förknippas med värderingar och egenskaper som personen ser som positiva (Khanyapuss & Wilson 2011, s.1523).

H2 hejar på alla kunder och lyssnar och pratar och följer med och visar och berättar om produkten. Fuskas inte Vd:n, då kommer ju ingen i personalen fuska, så kommer det ju alltid att va (Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

Från intervjun med M2 tog vi med oss att det fanns en stor acceptans för handlarens sätt att vilja arbeta och att det fanns vilja bland medarbetarna att ta efter H2:s sätt att arbeta på.

Jag kände att jag hade det innan, men många kommer som nya, 18–19 år så ser du efter tre månader då är de lite trevligare liksom, för det är den kulturen här (Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

I B1 såg vi vissa drag av employer branding, men den är inte lika planerad och är kanske inte, en på förhand bestämd strategi utan snarare ett resultat av att varumärket bygger på en idé om att servicen är det som ska särskilja butiken från konkurrenterna. Om det är servicen som ska bygga organisationens varumärke blir det oundvikligt att inte bygga den önskade bilden kring medarbetarna och därmed går det att identifiera employer branding som strategi. Det finns också utrymme för medarbetarna att få vara med och påverka i vilken riktning som butiken ska gå. Den möjligheten gör, som vi tidigare presenterat att chansen till att de anställda kommer att ha starkare känslor för varumärket ökar (Parment & Dyhre 2009, s.130).

För oss är det ju så att, kundkontakten är det som skapar kundernas intryck av B1, när ni kommer in här och handlar är det viktigt att alla medarbetare kommunicerar en bra bild (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

Det är många som tycker att det är kul att påverka och man har verkligen möjlighet att göra de (Medarbetare 1, M1, 26/10–2017).

Det finns också en uppfattning om att det är rättvisa förhållanden mellan medarbetare och arbetsgivare, att ICA som organisation erbjuder avtal som är schysstare än andra organisationer med liknande strukturer (Medarbetare 1, M1, 26/10–2017).

För att employer branding ska kunna fungera måste rätt förutsättningar existera, förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare (Miles & Mangold 2004, s.69–70). Detta förhållande formuleras i något som kallas det psykologiska kontraktet och innehåller vad båda parter förväntas ställa upp på och med. Det är den överenskommelsen som också skapar ett ömsesidigt givande och tagande.

5.2.3 Villkor för employer branding

I intervjuerna förstod vi vissa av svaren som en förklaring till varför strategin fungerar och varför handlarna arbetar med employer branding. Det temat har vi kallat för ”villkor för employer branding” och exemplen är från intervjuer i B2 då det var den butiken där vi kunde spåra ett medvetet arbete med strategin.

Miles och Mangold menar att det är genom det psykologiska kontraktet som förväntningar på arbetstagarna etableras. Utan dessa vet inte medarbetarna hur de förväntas bete sig och vilka motkrav de kan ställa på arbetstagaren (Miles & Mangold 2004, s.69–70). Med andra ord, det är genom den överenskommelsen som reglerna mellan arbetsgivare och arbetstagare etableras och definieras. Utan detta psykologiska kontrakt kommer strategin inte att slå lika väl ut. M2 ger oss exempel på hur detta givande och tagande kan se ut:

Båda (handlare och butikschef) är väldigt tillmötesgående liksom med problem. Behöver du vara ledig, då har de löst det och det skapar ju mycket ge och ta. Som igår kväll: “Du, XX är sjuk, kan du jobba 10–19? Inge problem, sen gillar jag ju inte att jobba kväll, men det är många gånger jag har fått vara ledig. Det blir en bra effekt om du både ger och du får
(Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

Khanyapuss & Wilson argumenterar för att chansen till en framgångsrik employer branding ökar om medarbetarna får en fullständig bild över vad organisationen står för, det kommer att underlätta för de anställda att bli emotionellt och intellektuellt engagerade i varumärket (Khanyapuss & Wilson, 2011, s.1523). I B2:s fall har det handlat om att internt förmedla en bild av vad handlaren vill att organisationen ska representera. H2 har arbetat för att det emotionella och intellektuella engagemanget för varumärket ska stärkas genom att medarbetarna ska skapa en känsla av att alla i butiken, tillsammans är en familj. Lyckas arbetet med att skapa en sådan känsla som alla, eller i alla fall det flest accepterar kommer det emotionella engagemanget bli starkt till varumärket.

Så där börjar det egentligen med medarbetarna, och vi försöker bygga företaget så att vi är en familj. Vi drog den slutsatsen att många inte är födda eller har sin familj i Uppsala, därför vill de ha en tillhörighet (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

H2 coachar hela tiden. Då blir det power bakom det hela. H2 är med hela tiden och pushar och de smittar ju av sig. Det ger ett litet leende på läpparna, det är enkelt och positivt (Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

Ytterligare en nyckel för att strategin ska lyckas är att låta de anställda vara en del av processen för att ta fram strategin. Någoting som medarbetarna i B2 får möjligheten att vara då deras röst alltid ska få höras och H2 anser att det är viktigt att alla medarbetare deltar i processerna att utveckla strategin.

Ja och de har oerhört stort inflytande över affärsplanen. Alla medarbetare är involverade och vi träffas minst två gånger per år för att resonera oss fram till vad som är nästa steg (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

M2 berättar för oss att den problemlösningsmentaliteten som finns i B2 också har spridit sig till privatlivet (Medarbetare 2, M2, 14 /11–2017). Någoting som vi tolkar som att i alla fall några av medarbetarna uppskattar arbetet på butiken så pass mycket att värderingarna som organisationen representerar spiller över i det vardagliga beteendet bland medarbetarna.

För att employer branding ska lyckas behöver handlaren få med sig de anställda på tanken om att de ska agera som goda representanter för organisationen. För att lyckas med detta behöver handlaren också etablera en framgångsrik organisationskultur som ger en möjlighet att skapa värderingar som de anställda kan känna att de delar och vill representera.

5.2.4 Organisationskultur

Vi har i vår studie sett flera olikheter i hur de båda butikerna arbetar med att förmedla sitt varumärke som till stor del grundar sig i de båda handlarnas disparata visioner för butikerna.

Visionen är en stor del av grunden för den kultur som butikerna också skapat inom respektive organisation. Vi kan utifrån empirin utläsa hur respektive butiks kultur ser ut, vilka värderingar, normer och relationsmönster som präglar respektive butik. Genom intervjuerna med såväl medarbetarna som handlarna har vi kunnat skapas oss en tydlig bild över den rådande organisationskulturen inom de båda organisationerna, vad dessa kulturer leder till samt hur de ser på den kulturen som existerar i de olika butikerna. I det vi har lärt oss från B1 kretsar mycket av arbetet kring att skapa en så god kundkontakt som möjligt och det är det som handlaren alla medarbetare strävar efter att uppnå.

Bra och personlig service! Vår nisch är ju snarare då service. Vi försöker vara lyhörda mot kunderna och ha bra kundkontakt, bra kundservice på alla plan.

Vi ska alltid se till att man behandlar kunden med respekt och att man verkligen från hjärtat försöker lyssna på varför du är missnöjd (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

Vi sticker ut rätt mycket i kundbemötande. Eftersom det är sån liten butik med stammisar, som kommer, varje dag, ibland flera gånger om dagen så lär man ju känna sina kunder, Det är en liten butik med personligt och bra bemötande.

Vi har en speciell kultur, bemötandekultur. Det finns inga fasta punkter, däremot kommer det ju upp lite då och då hur man ska bete sig och så vidare. Men för de nya som börjar så tror jag att det handlar om att kika på oss som har jobbat ett tag och ta efter. Det skulle inte vara naturligt att vara otrevligt mot kunderna, inte för de som jobbar här i alla fall (Medarbetare 1, M1, 26/10–2017).

Det vi kan spåra i organisationskulturen i B1 kopplar vi tillbaka till Larsson och hans syn på hur en bra organisationskultur skapas (Larsson 2008, s.70). Såväl handlaren som medarbetarna, trots avsaknad av tydliga riktlinjer för hur de ska bete sig, jobbar i samma riktning och har liknande värderingar, vilket också krävs för att en bra organisationskultur ska upprätthållas

I B2 har organisationskulturen likt strategivalet varit noggrant planerad. Det har varit väldigt viktigt för handlare 2 vilken sorts kultur som etableras. Dels för att underlätta handlarens arbetsuppgift på sikt men också för att viljan att återspegla samhället ska finnas införlivat i kulturen. H2 menar att detta också har underlättat möjligheten att hela tiden ha kunden i fokus och ge dem bästa möjliga service.

Likt H1 har det inte heller varit aktuellt för H2 att etablera fasta ordningsregler för kundbemötande eller kontakten sinsemellan medarbetarna. Då vi lever i en föränderlig värld är det svårt att veta vad som exakt kommer att förändras framöver och därför underlättar det för alla att ordningsreglerna är flexibla så att de hänger ihop med de normer som råder i samhället just nu och inte för fem år sedan.

På gott och ont så får man en kultur, och den kulturen är jag väldigt nogsam med att den ska bli precis som jag vill. För då behövs inte jag i framtiden. Det ska finnas en mångfald. Det vill säga att vi är olika människor med olika synpunkter som i sin tur speglar kunden och det

måste finnas en effektivitetsfrågeställning med allt vi gör. Och det är, gör vi livet enklare för kunden nu?

Vi försöker även där att inte sätta riktlinjer. Utan jag försöker puffa och putta in folk så att man betar sig på ett bra sätt. Vi vill inte ha ett regelverk därför att jag tror att jag är för gammal för att veta hur det ska se ut i framtiden. Därför vill inte jag att det ska vara jag som sätter reglerna för personalen (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

Organisationskulturen rör inte bara butikens interna arbete utan det är också en återspeglning av den rådande kulturen i samhället. Då B2 är en butik i urban stadsmiljö så blir den direkt påverkad av den kultur som råder i samhället. Det är viktigt för ledningen inom organisationen att skapa en samsyn där flera kulturer beaktas, inte minst då kundkretsen ofta varierar men samtidigt då de anställda sällan har samma kulturella ursprung. En sådan anpassning talar också Larsson om (Larsson 2008, s.70–71).

Jaa, jag skulle säga att det är, serviceinriktad kultur, man lyssnar och köper hem varan om den inte finns eller tar in en nyhet. Vi följer med och visar liksom hela den där. För det är ju väldigt många, det får jag ju höra minst några gånger i veckan: "åh ni är så trevliga här". Framförallt äldre då, man tar sig tiden fast de går långsamt. man följer med och visar, och det uppskattas (Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

Utöver de ovanstående utdragen fick vi också en tydlig bild över det kulturella arbetet inom organisationen då M2 berättar om sin uppfattning om hur det ser ut hos B2 och vad det finns för kopplingar mellan den anställda och handlaren.

Vad du har för kultur påverkas av Vd:n, fuskar inte Vd:n kommer ingen i personalen fuska, så kommer det alltid att vara. När nya medarbetare kommer, 18–19 åringar så ser du efter tre månader att de trevligare liksom, för det är den kulturen liksom (Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

I båda butikerna går det att känna igen idéer från teorin för hur handlarna och medarbetarna lyckas upprätthålla en kultur där alla trivs och lever efter samma normer och företagsvärderingar (jmf Larsson 2008, s.70).

Trots avsaknad av konkreta förhållningsregler för hur de ska bete sig, ständigt påverkar varandra i rätt riktning och hur de ska bete sig mot kunderna, likväl som mot kollegorna. Något som dök upp hos samtliga respondenter var en diskussion kring hur de internt arbetar

med problemlösning i det dagliga arbetet. Enligt respondenterna är det viktigt att låta problematiken komma till ytan då det annars kan komma att skapa svåra konflikter framöver. Utöver att de nämndes i intervjuerna kunde vi också observera just detta vid morgonmötet på B1 som vi fick delta vid. Under morgonmötet kunde vi se hur de anställda, tillsammans med handlaren förde en dialog där de tog upp problem som uppstått och hur de skulle lösa dem tillsammans. Vid morgonmötet diskuterades flera lösningar och det var högt i tak, alla fick komma till tals.

H2 är sådär, att hen har implementerat det i mig också. Om du har fem, du kommer inte kunna lösa fyra. Du kan lösa ett och gå all in på det (Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

Att man behöver räta upp någon, då gör man det mellan fyra ögon och tar en diskussion. För det kan finnas en bakgrund att man har betett sig på ett särskilt vis (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

Det är hela tiden ett pågående arbete med det, och ifrågasättande av olika fel, sådant som man inte tycker om, det tycker jag är viktigt. Man vill uppmana till dialog och att man vill ha högt i tak liksom att folk ska våga säga, man försöker få alla att säga sin åsikt (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

För att det ska skapas en god organisationskultur där medarbetarna vågar ta upp problem mellan varandra och med handlaren krävs det en god kommunikation mellan alla på arbetsplatsen, annars kommer de inte att lyckas med sina strategier för att nå visionen.

5.2.5 Kommunikation

En tanke som Jan strid formulerade 1999 lyder, ”vad gör människan med kommunikationen och vad för organisationen med kommunikationen?” (Strid 1999, s.98). Det är tanken som vi tyckte var intressant och som vi haft i åtanke under studien av de två butikerna, hur använder butikerna kommunikationen för att driva verksamheten och vad har kommunikationen gjort i förhållande till deras sätt att arbeta på.

Kommunikationen visar vilken strategisk riktning som organisation vill gå i och hur de ämnar göra det. Utifrån intervjuerna har vi kunnat skapa oss en uppfattning om hur de båda butikernas kommunicerar, internt likväl som externt. På många sätt liknar de varandra i vad de kommunicerar, men de skiljer så åt i hur kommunikationen ska gå till

I butik 2 sker mycket av den interna kommunikationen genom sociala medier. Främst används privata Facebookgrupper som skapar en effektiv internkommunikation som har hjälpt butikens interna kommunikation framåt. H2 utvecklar användningen av den interna kommunikationen som sker via Facebook och beskriver hur mycket den har effektiviserat det interna arbetet och att användandet av sociala medier har gjort att de kan kommunicera dygnet runt och inte bara när de är i butiken (Handlare 2, H2 26/10–2017).

Det kan också vara så att det är någon kris ibland, att någon utbildning har missats. Då är vi väldigt digitala, det kan vara en väldigt analog utbildning och då fotar vi av den - lägger upp på FB, och 2 h senare har alla 21 personer i företaget gått utbildningen som är ett krav. Det är otroligt starkt (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

Men det är inte alltid som den digitala kommunikationen är det mest effektiva redskapet för att kommunicera mellan medarbetarna, för dem finns det utöver ett behov att ta del av handlarens kommunikation även ett behov att kommunicera med kollegorna i arbetslaget som de skiftar med under dagen. För den här typen av kommunikation poängterar M2 att ett mer traditionellt fysiskt verktyg används, en anslagstavla som de kallar för styrningstavlan.

Vi har den stora vita tavlan, Styrningstavlan. Den interna kommunikationen sker till störst del genom den vita tavlan! Men också genom FB-grupper. Skriv upp det på tavlan om du vill att kvällspersonalen ska göra någonting (Medarbetare 2, M2, 14/11–2017).

Vi tolkar det som att M2 har ett mer praktiskt perspektiv på hur kommunikationen ska gå till och att M2:s fokus snarare är på hur de anställda hjälper varandra mellan de olika avdelningarna och skiften. Detta kan bero på att medarbetarna inte behöver ha samma strategiska tänk kring hur kommunikationen går till i butiken och att det därför blir ett annat fokus på den vanliga interaktionen mellan medarbetarna.

Till skillnad från B2 så använder B1 snarare den mer traditionella internkommunikationen där den direkta dialogen mellan personalen, men även mellan medarbetare och handlaren står i fokus. Deras primära kommunikationskanal är morgonmötena som sker varje dag och även här pratar de om styrningstavlan som de under dagen kan gå tillbaka till för att lägga till saker eller ta bort uppdrag som är avklarade. Till skillnad från B2 använder B1 inte någon onlineplattform för den internkommunikationen,

Det här pratar vi ju väldigt mycket om, vi har ju dels morgonmöten varje morgon kvart över 9. Då sitter vi oss allihopa ner i fikarummet (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

Det här är ju the backbone, och den interna kommunikationen, det är här allt sånt kommer till ytan och får en plats på tavla. Sen snackar ju de som jobbar inom samma område, frukt och grönt eller vad det nu kan vara, med varandra. Men det är framförallt här som saker tas upp (Medarbetare 1, M1, 26/10–2017).

B2 använder ingen onlineplattform för sin interna kommunikation men däremot använder de, precis som B2, av ett online verktyg för att kunna ta emot extern feedback från kunderna på hur de uppfattar butiken. Verktöget kallas kundkompassen och används för att lägga grunden till åtgärder på det som uppfattas som problem från kunderna eller vad de har gjort bra i butiken på sistone.

Kundkompassen ger sjukt mycket bra input från kunderna, man kan ju kommentera i de här undersökningarna och lämna förslag som genererar en massa förbättringsförslag åt oss (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

Kundkompassen heter det där kunderna får fylla i vad de tycker, och alla är supernöjda (Medarbetare 1, M1, 26/10–2017).

Butikerna kommunicerar ut en del information som liknar varandra men skiljer sig i att B2 arbetar mer aktivt med digitala verktyg i den interna kommunikationen i jämförelse mot B1. Utifrån våra intervjuer har vi fått uppfattningen att dessa val är strategiska och till viss del handlar om hur de vill att informationen ska stärka den interna känslan för varumärket och arbetet bland medarbetarna. H2 förklarade i intervjun hur de i vissa fall riktar information utåt, för att sedan låta det avspeglas hos de anställda.

I ärlighetens namn så är det väl så att vi ibland saknar något rekord. Då gräver vi djupt i dokumentationen för att hitta ett rekord inför en mathelg när folk ska vara ledig och man liksom får en positiv känsla när man går: "Katten vad bra vi har varit den här veckan, vi slog i alla fall ett rekord (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

Här ser vi ett exempel på hur H2 använder sig av autokommunikation, kommunikation som utger sig från att vara riktad externt men är menad att påverka det interna (Gulbrandsen & Just 2016, s.235). Den typen av strategisk kommunikation kommer att nå de anställda och de kommer då också känna en uppskattning över att det kommuniceras ut hur de har lyckats väl

med arbetet under veckan och stärka gemenskapen. Det visar också på hur den interna och externa kommunikationen ibland kan tjäna samma syfte.

Vi tycker oss ha identifierat att handlarna i de båda butikerna har lagt en grund för hur det kommunikativa ramverket ska se ut men att de inte vill att det ska appliceras efter hårda direktiv som gör kommunikationen mindre flexibel. Istället strävar de efter att det ska råda en öppen kommunikation som alla medarbetare ska kunna delta i. Oavsett om de arbetar på golvet, är butikschef eller ansvarig ICA-handlare, ska alla ha samma rätt att komma till tals i en tvärgående kommunikation (jmf Larsson 2008, s.86).

Jag tror att det digitala verktyget har gjort att vi kan kommunicera mycket mer och djupare men framförallt bredare (Handlare 2, H2, 26/10–2017).

Uppmana till dialog och att det ska vara högt i tak, man vill att folk ska våga säga sin åsikt och det är ju ett jobb, för vissa säger ju inget och andra pratar hela tiden (Handlare 1, H1, 25/10–2017).

Vid båda butikerna ser vi tydligt att de anställda får vara en del av varumärkesbyggandet och det beror på att handlarna utgår från mer eller mindre planerade strategier som ger utrymme för detta. Handlarna har också skapat organisationskulturer som är öppna för att alla ska få komma till tals, synas och höras för att bygga butikernas varumärken. Således går det att hävda att de använder sig av employer branding för att bygga sina varumärken, även om graden av planering kring strategin enligt oss skiljer sig butikerna emellan.

5.2.6 Sammanfattning resultat och analys

Vår analys av resultat har lett oss till att den vision som respektive handlare har för sin butik, kommer att påverka följande: Vilken strategi som handlaren använder för att nå sina mål. Om employer branding är den valda strategin, vilka villkor måste då uppfyllas för att strategin ska lyckas? Detta kommer i sin tur också att påverka den kultur som råder i butiken och hur handlaren och medarbetarna kommunicerar internt för att bygga butikens varumärke. Vi har illustrerat dessa tankar i modell 1.1:



Modell 1.1

Visionen blir övergripande, vilket vi kom fram till genom den tematiserande analysen. Utan en bestämd vision vart handlaren vill nå med sin butik kommer den enskilde handlaren heller inte att veta vilken strategi som borde användas, hur kommunikationen ska se ut, vilken kultur som kommer att främja det gemensamma arbetet. För att beskriva hur de mellanteman vi har identifierat påverkas av visionen har vi valt att se modellen som ett slags solsystem. Visionen är då solen som genom sin plats stärker de övriga mellanteman. Våra mellanteman blir då att likna vid kringliggande planeter som samverkar utan någon hierarki men som påverkas av varandra och samtidigt är beroende av varandra.

Vi landar även i att valet av strategi i viss mån påverkas av hur länge en butik har funnits. Har en butik existerat under en längre period har den antagligen ett väletablerat varumärke och det kan då påverka hur pass aktivt butiken behöver arbeta för att bibehålla sin position på marknaden.

B1 har funnits i flera decennier. De har ett etablerat varumärke som är väl känt hos deras kundkrets och behöver därför inte ta fram en ny strategi för att bygga sitt varumärke. B2, som nyligen etablerat sig, har däremot varit tvungna att beakta den urbana miljön som råder i området där de etablerat sig för att attrahera en kundkrets och skapa en strategi som kräver aktivt arbete med varumärket för att sticka ut. B2 har snarare, som en ny butik behövt beakta

den urbana miljön som råder i området och försökt attrahera kundkretsen gentemot den stora konkurrensen som finns. Det kan vara så att det finns ett annat behov av att använda en intresseväckande strategi som kräver aktivt arbete med varumärket för att sticka ut.

6. Diskussion och slutsats

Vi kommer i det här avsnittet att diskutera kring vad vi har kommit fram till i arbetet samt vilka slutsatser vi har kommit fram till och vad som det skulle gå att genomföra för vidare studier i framtiden knutet till varje specifik frågeställning.

6.1 Använder ICA-handlaren employer branding i sitt arbete för att bygga sin enskilda butiks varumärke?

Resultaten av studien visar att de två butikerna skiljer sig åt på det sätt de använder sig av medvetet arbete med employer branding (strategiskt långsiktigt arbete som involverar hela organisationen) i sitt varumärkesbyggande. Då service är i stort fokus inom detaljhandelsbranschen och högt prioriterat för båda butikerna blir det en självklarhet att de måste nyttja den kompetens som finns bland medarbetarna och använda deras kompetens för att nå sina mål. Sättet butikerna gör detta skiljer sig dock efter det vi kan utläsa av vår analys.

B2 arbetar efter en noggrant planerad strategi som handlaren har skraddarsytt för de mål som H2 vill nå med butiken. En kort rundtur i butiken räcker för att det ska gå att konstatera att personalen är central för att nå de uppsatta målen och hur medvetet handlaren jobbar med employer branding. De små skyltarna med tips från medarbetare underskrivna med namn gör att du som kund lätt kan starta en konversation och ställa frågor kring en produkt som en specifik medarbetare har tipsat om och som av en händelse sitter i kassan.

Butik 1 jobbar däremot inte i samma utsträckning med en planerad strategi för employer branding. H1 jobbar inte lika medvetet med att involvera personalen såsom H2. Det känns mer som att det blir en effekt av att handlarens mål är att hela tiden bli lite bättre och hur ska en verksamhet i en serviceinriktad bransch bli bättre om den inte utgår från sin personal. M1 förklarade även för oss att det går snabbt att börja känna igen kunderna. Om personalen känner igen kunderna så känner antagligen kunderna igen personalen. Därför finns det en grogrund för att bygga en stark personlig relation mellan kunder och medarbetare. Det tillsammans med att medarbetarna på B1 får möjligheten att vara med och påverka butikens utveckling skapar goda incitament för att bibehålla de som idag jobbar på butiken och öka deras engagemang gentemot butiken. Därmed finns det förutsättningar för ett fortsatt arbete utifrån employer branding och att bygga mer av varumärket utifrån de anställda.

Med det sagt så behöver inte employer branding vara det som H1 eftersträvar att arbeta med, det finns många andra bra strategier för att bygga sitt varumärke och det kan vara så att det finns andra planer för hur B1 ska lyckas med sin vision. Att butiken har funnits i samma lokaler under flera decennier är en sådan sak som gör att de redan är att anse som väletablerade på marknaden. Kanske anpassar B1 sin strategi utifrån den premissen istället för att tvinga fram en ny strategi för hur varumärket ska stärkas.

Handlare 2 använder strategin på ett mer medvetet sätt och har redan från det att butiken startades haft en tanke om att bygga butikens varumärke genom de anställda då de ska personifiera det varumärket står för. Vår uppfattning är att personalen har accepterat strategin som handlaren använder sig av och att Butik 2 idag har ett varumärke med värderingar och egenskaper som personalen gärna vill stå för. Det går därför att hävda att Handlare 2 har lyckats med en employer branding som strategi. Eftersom det går att se att H2 har lyckats med att rekrytera medarbetare 2, som vi intervjuade, från en konkurrent, bibehåller sina anställda samt att de går in med engagemang för att fortsätta stärka varumärket uppfylls också det som är målen med strategin enligt (Ambler & Barrow 1996).

6.1.1 Slutsats

Utifrån vår studie kan vi konstatera att den ena butiken använder sig aktivt av employer branding samtidigt som den andra visar tendenser till att göra det, men inte på samma strategiska sätt. Det som går att konstatera är att användning av employer branding helt beror på vilken strategi som den enskilde handlaren föredrar att använda för att bygga upp sitt varumärke. Vi har genom vår studie kommit fram till att det verkar vara visionen för butiken som styr vilken strategi som väljs (modell 1:1 i 5.2.6), om employer branding anses vara den mest effektiva strategin för att nå visionen kommer det också att innebära särskilda villkor.

Oavsett om strategin som ICA-handlaren väljer att stödja sig mot är employer branding eller inte, kommer personalen vara central för butikens utveckling och möjlighet att nå sina mål. Detta kan dock komma att variera beroende på vilken kontext som butiken finns inom. Vi kan i vår studie inte generalisera detta då vi inte har tillräckligt med material för att kunna uttala oss om ICA Nära-butikerna i stort.

6.1.2 Vidare studier

I en fortsatt forskningsstudie skulle det vara möjligt att genomföra kompletterande undersökningar av butiker som liknar de två vi har undersökt för att skapa en större bredd i materialet och komplettera detta med observationer. Observationerna skulle kunna ge möjligheten att se hur butikerna faktiskt arbetar med de strategierna de påstår sig göra för att bygga sitt varumärke. Om employer branding är den valda strategin skulle det också vara möjligt att närmare undersöka vilken roll de anställda faktiskt får.

6.2 Ställer ICA-handlaren några specifika krav på de anställda i kundbemötandet och vilka värderingar de ska representera?

Ingen av de två handlarna har några fastställda förhållningsregler för hur de anställda bör bete sig internt såväl som externt, men det finns vissa ramar för hur de ska bete sig. Tanken är att kulturen ska skapa en förståelse bland medarbetarna, hur de ska bete sig gentemot kunderna utan att handlarna ska behöva peka på vad som är rätt eller fel. Båda handlarna tror istället på att medarbetarna kommer att agera mer naturligt och flexibelt i situationer då de representerar varumärket om de inte har fasta regler som de måste hålla sig till. Fasta regler riskerar istället att öka risken för oflexibla situationer som ökar risken för negativa upplevelser av varumärket gentemot kunderna, och det är högsta prioritet för båda butikerna att kunden alltid lämnar butiken nöjd.

Det finns också en tro på att medarbetarna kommer att lära sig vilka värderingar som butiken representerar genom att gemenskapen i butikerna, de sprids genom interaktionen mellan alla som arbetar i butiken och hur de som har jobbat i butiken en längre period agerar i kunderinteraktionerna. Vi har också fått se exempel på hur de båda handlarnas beteende smittar av sig på medarbetarna i butiken och i båda butikerna verkar det finns nära relationer mellan medarbetare och handlare vilket skapar goda möjligheter för att diskutera hur arbetet ska gå till. Vi tror också att det här skapar ett ömsesidigt förtroende och tillit mellan medarbetare och handlare som möjliggör att medarbetarna anammar det sätt som handlaren speglar att kundbemötandet ska gå till på.

6.2.1 Slutsats

Att handlarna inte har fasta regler för hur kundbemötande ska gå till visar på en tilltro till det psykologiska kontraktet som enligt employer brand existerar mellan arbetsgivare och arbetstagare, att det hela tiden finns ett jämnt givande och tagande mellan de båda sidorna. Det gör att det går att förvänta sig beteenden från båda håll utan att det på lång sikt kommer att påverka relationen mellan parterna, det är en konstant i relationen. Att ingen av handlarna tror på att arbeta utifrån fasta regler visar kanske främst på att det i detaljhandelsbranschen aldrig kommer att vara en situation som liknar den andra. Det går därför inte att ha ett fast papper för hur kundinteraktionen ska gå till, det skulle leda till att den personliga relation som stärker banden till varumärket för kunden inte skulle skapas då kontakten istället skulle kunna komma att uppfattas som känslolös.

För att medarbetarna ska kunna hålla kunderna nöjda så behöver handlaren också vara tillmötesgående för hur medarbetarna upplever att interaktionerna går till och det måste finnas en diskussion kring hur de bäst kommunicerar med kunderna. Fasta regler för hur kundbemötande ska gå till innebär en risk att denna kommunikation, mellan medarbetare och handlare skulle bli lidande och genom att en situation har krävt att medarbetaren behövde frångå reglerna för att hålla kunden nöjd. Påföljden av en sådan händelse skulle kunna leda till att tilliten mellan medarbetaren och handlaren skadas och att de slutar att kommunicera. Vi tror likt det som handlarna menade att fasta regler för bemötande skulle stjälpas mer än att hjälpa.

6.2.2 Vidare studier

Just kundinteraktionen skulle vara intressant att genomföra fortsatt forskning kring och fokusera på hur upplevelsen av varumärket blir när medarbetarna har fasta regler för hur interaktionen ska gå till i jämförelse till butiker där inga fasta regler existerar, utan istället arbeta situationsbaserat. Det skulle även vara möjligt att se hur de fasta reglerna skulle påverka den tilliten som är så viktigt för att det psykologiska kontraktet som grundsten för en framgångsrik employer branding. Skulle det bli att medarbetarna frånhåller information om interaktioner som inte sker enligt reglerna för handlaren och skulle det i sin tur påverka ett strategibyte för varumärkesbyggandet?

6.3 Hur sker den interna kommunikationen och vad kommuniceras inom ICA-butiken?

Utifrån vårt resultat och analys kan vi se att butikerna använder kommunikationen i förhållandet till vad butiken har för vision. Visionen som handlaren tagit fram för respektive butik är också den som kommer att avgöra vad det är de vill uppnå med sina kommunikativa insatser, vem de vill nå och vad de vill förmedla. Kommunikationen blir här verktyget som får butiken att fungera och nå sina mål. Fungerar kommunikationen hjälper den till med allt från att lösa interna problem till att kommunicera ut vad butikens varumärke står för till kunderna.

Butikerna använder sina kommunikationskanaler på olika sätt för att underlätta det dagliga arbetet i butiken. Den gemensamma nämnare som båda butikerna använder är vad de kallar styrningstavlan. Dock används styrningstavlan på olika sätt i de båda butikerna.

I Butik 1 är styrningstavlan det huvudsakliga kommunikationsverktyget och det är via den som den interna kommunikationen sköts vid dagliga morgonmöten. Vid mötena kommuniceras allt från lösningar på problem till hur de upplever att de blir behandlade i butiken. Som vi tidigare nämnt fick vi möjligheten att närvara vid ett morgonmöte. Bilden vi fick då var att mötet var ett effektivt sätt att lösa interna problem samt att lyfta andra frågor gällande butiken. Vid morgonmötet gick de också igenom vad som är på gång gällande erbjudanden och skyltning i butiken. Vår uppfattning är att dessa möten också kommunicerar hur butiken ska framställas.

Respondenter i B2 hade enligt oss olika perspektiv när vi fick svar på hur den interna kommunikationen ser ut och används. Handlaren gav oss svar ur en mer strategisk vinkel medan medarbetaren gav oss svar som hade starkare koppling till det praktiska arbetet på golvet i butiken. M2 menade att styrningstavlan fungerar som det centrala kommunikationsverktyget där det kommuniceras mellan medarbetarna. Handlaren däremot ser de sociala medierna som den huvudsakliga kommunikationskanalen för den interna kommunikationen. Här

kommunicerar medarbetarna och handlaren dygnet runt sju dagar i veckan och responsen är snabbare på de sociala kanalerna än någonting annat som handlaren tidigare upplevt. Det går att tolka handlaren som att de sociala kanalerna erbjuder en effektivare intern strategisk kommunikation.

Kommunikationen i butikerna är enligt respondenterna och oss själva central för att butikerna ska fungera. Respondenterna stärker själva vikten i att ständigt ha en pågående kommunikation oavsett om den sker mellan fyra ögon eller i större grupper, offline såväl som online. Utan en bra och tydlig kommunikation mellan medarbetarna och medarbetarna och handlaren skulle aldrig butikerna fungera och därför är den öppna dialogen som existerar i butikerna viktig.

6.3.1 Slutsats

Kommunikationen är oavsett vilken strategi som butikerna arbetar efter grundläggande för att visionen för butiken ska uppnås. Finns det ingen internkommunikation kommer medarbetarna inte kunna veta vad det är som handlaren vill uppnå med arbetet. Om kommunikationen fungerar så kommer det finnas en annan förståelse för hur de arbetar på det specifika sättet som handlaren vill att de ska arbeta på. Det finns också en risk för att det skulle krävas strikta riktlinjer för kundinteraktionen om kommunikationen inte skulle ske på ett sätt som alla medarbetare uppfattar och får ta del av.

De två kommunikationssätten vi har identifierat i butikerna skiljer sig främst åt i hur de kommunicerar mer klassiskt via morgonmöten och styrningstavla i B1. Samt det mer digitala arbetet som B2 arbetar utifrån, även om de använder en styrningstavla för kommunikation mellan skiftpersonalen och uppgifter som de behöver dela.

Vår känsla är att oavsett vad som kommuniceras så är den digitala kommunikationen mer effektiv då medarbetarna inte behöver vara på plats för att ta del av informationen och det finns också en möjlighet att gå tillbaka i flödet för att ta del av materialet ytterligare gånger. Vi tror att det leder till en annan effektivitet i arbetet i butiken då det innebär att kommunikationen är tillgänglig dygnet runt.

6.3.2 Vidare studier

Om det i sig har någon faktiskt skillnad skulle vara intressant att studera närmre genom jämförelser mellan de sätten som vi har kunnat se i vår studie men att då involvera fler butiker samt att undersöka om det gör någon skillnad för effekten av kommunikationen hur den har

skett, eller finns det en viss typ av information som är med lämplig för att tas mellan fyra ögon istället för genom en onlineplattform.

6.4 Avslutande ord om slutsatserna

Oavsett strategi är det viktigt att kommunikationen betraktas som central inom butiken och att det ges möjlighet för såväl medarbetare som handlare att kommunicera brett och djupt mellan varandra. Om utrymme ges till detta kommer det inte heller att behövas några fasta regelverk för hur medarbetare och handlare ska bete sig. Handlaren och de anställda kommer istället att, genom gemensamma värderingar som varumärket representerar, identifiera vilken kultur som behöver gälla i butiken. Lyckas en ICA-handlare med detta kommer medarbetarna att vara villiga att representera varumärket och att vara goda ambassadörer för sina arbetsgivare även i privatlivet, och när de slutat arbeta på företaget. Om det ovanstående uppnås kommer det också gå att argumentera för att ett starkt varumärke har byggts genom att använda de anställda.

7 Källförteckning

7.1 Tryckta källor:

Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., uppl. Stockholm: Liber

Axelsson, Åsa & Grantstig, Anna (2004); "*Employer Branding: Ett gränsöverskridande varumärkesarbete*", Linköpings universitet, Ekonomiska institutionen

Aurand, T.W., Gorchels, L. and Bishop, T.R. (2005), "Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 2, pp.163–9.

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder, (2004) "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9 Issue: 5, pp.501–517

Burmann, C. and Zeplin, S. (2005), "Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand building", *Journal of Brand Management*, Vol. 12 No. 4, pp.279–300.

Edwards, M, R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* Vol. 39 (1), pp.5–23.

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (2010); ”Inledning” i *Metoder i kommunikationsvetenskap*; Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) s.13–24; Uppl. 2:4, Lund: Studentlitteratur

Ekström, Mats (2010); ”Etnografiska observationer” i *Metoder i kommunikationsvetenskap*; Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) s.25–52; Kap. 1, Uppl. 2:4, Lund: Studentlitteratur

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E. & Wängnerud, Lena (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Femte upplagan Stockholm: Wolters Kluwe

Gulbrandsen, Ib Tunby. (2016). *Strategizing communication: theory and practice* /c Ib Tunby Gulbrandsen, Sine Just Nørholm. 1. edition. [Frederiksberg]: Samfundslitteratur

Hallahan. K, Holtzhausen. D, van Ruler. B, Vercic. D, Siramesh. K, (2007) “*Defining Strategic Communication*”, *International Journal of Strategic Communication*, Vol.1, pp.3–35.

Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon & Nilsson, Marco (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2. uppl. Malmö: Gleerups

Nye, Joseph S., Welch, David A. & Bynander, Fredrik (2011). *Att förstå internationella konflikter*. Harlow: Prentice Hall

Khanyapuss Punjaisri, Alan Wilson, Heiner Evanschitzky, (2009) "Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand", *Journal of Service Management*, Vol. 20 Issue: 5, pp.561–579,

Khanyapuss, P. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderation factors. *European Journal of Marketing*, Vol.45 (9/10), pp.1521–1537.

Larsson, Larsåke (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Larsson, Larsåke (2010); "Intervjuer" i *Metoder i kommunikationsvetenskap*; Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) s. 53–86; Kap. 2, Uppl. 2:4, Lund: Studentlitteratur

Machtiger, B. (2004), "Beware pitfalls that kill branding efforts", *Marketing News*, Vol. 38 No. 4, p.21.

Mangold, Glynn & Miles, S.J (2004); "A Conceptualization of the Employee Branding Process" in *Journal of Relationship Marketing*. P. 65–87, edition, 3:2–3

Mosley, RW, (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15 (2), pp.123–134.

Mumby, Dennis K. (2013). *Organizational communication: a critical approach*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE

Parment, A. & Dyhre, A. (2009). Sustainable Employer Branding-Guidelines, Worktools and Best Practices. Malmö: Liber AB.

Strid, Jan (1999). Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter. Lund: Studentlitteratur

7.2 Elektroniska källor:

ICA handlarnas riksförbund, om oss - snabbfakta, <https://www.icahandlarna.se/om-oss/snabbfakta/> - hämtad 1/11–2017

ICA handlarnas riksförbund, ICA-idén, <https://www.icahandlarna.se/om-oss/ica-iden/> - hämtad 6/11–2017

Bilaga 1 ICA som organisation.

Under det första världskriget hade såväl befolkningen i Sverige som livsmedels- och lanthandlare svårt att komma runt de svåra ransoneringsreglerna som gällde i landet (Ica-Historien.se). Den Västeråsbaseade grossisten Hakon Swenson kom då med en idé som skulle mildra effekterna av den påtvingade ransoneringen genom att enskilda handlare skulle samarbeta mot grossistbolagen och på så sätt skapa stordriftsfördelar (ibid).

AB Hakon Swenson eller Hakonbolaget grundades 1917 och spred sig snabbt över Mellansverige och överskottet i bolaget gick inte tillbaka till handlarna utan användes för att stärka företaget och på så sätt deras soliditet, styrka och livskraftighet (ICA-historien.se). Intresset ökade snabbt och antalet handlare som anslöt till Hakonbolaget ökade snabbt till 250 handlare (ibid). 1931 öppnades möjligheten på nytt att köpa in sig och företaget fick 1 400 nya handlare som anslöt sig till bolaget (ibid).

1939 slöt Hakonbolaget och ytterligare tre grossistbolag en historisk uppgörelse när de tillsammans bildade den inköpscentralen som tog namnet AB ICA, ett ekonomiskt företag som hade uppgiften att i ”viss utsträckning” utföra gemensamma inköp och

affärstransaktioner och samordna, planlägga och bedriva reklamverksamhet (ICA-historens.se). Från 1942 till 1972 expanderade bolaget och växte stort, flera dotterbolag skapades med olika inriktningar och sakta men säkert tog en Koncern form (ibid). 1972 genomfördes en nykonstruktion som gjorde regionala dotterbolag till moderbolag, ICA AB, med Ica förbundet som huvudägare (ibid).

Under 80-talet avyttrades tidigare förvärvade verksamheter som inte tillhörde kärnverksamheten, ICA 90 var en organisatorisk revolution som innebar att den regionala uppdelningen upphörde och en rikstäckande organisation bildades (Ica-historens.se). De gamla regionsbolagen ersattes av ICA detaljhandel, ICA Partihandel och ICA Invest AB (ibid).

År 2000 köpte det nederländska företaget Royal Ahold en majoritetsandel av koncernen som de också behöll fram till 2014 då bolaget återgick till att vara helt under ICA-handlarnas kontroll (ibid).

Följande stycke är baserat på material från de intervjuerna som vi har genomfört med ICA-handlare då de har berättat hur ICA fungerar på insidan. En av handlarna som vi har pratat med tror att en anledning till att ICA som organisation är så pass framgångsrikt är att de är flera olika företag inom en och samma moderorganisation som samarbetar samtidigt som de är varandras största konkurrenter (Intervju handlare 1). ICA-handlarna får ingenting gratis utan betalar för allt de tar in till butikerna, men då de är så pass många butiker och de köper in varor gemensamt till centrallager har de möjligheten att pressa priserna på ett sätt som hade varit helt omöjligt annars (ibid). Det är det här unika sättet att kunna pressa priser som gör att ICA-handlarna kan erbjuda lägre priser än konkurrenterna (ibid).

Handlare 2 menade att en del i ICA:s framgångsrecept är att butikerna har en personlig ägare, de butikerna som konkurrerar med ICA-butiker runt om i landet saknar ofta det och menar att kunderna sällan lär känna personalen på samma sätt som i en ICA-butik (intervju handlare 2)

Handlare 1 påpekade också att den bild som många har av ICA, som ett franchise-företag är fel, ”lekmän tror liksom att det är ett företag, ICA, och att jag bara är någon sorts anställd och ICA talar om hur det ska gå till. Men så är det ju faktiskt inte, och det är det som är ICA:s styrka, att alla driver sina egna företag och tar sina egna beslut” (Intervju handlare 1).

Handlare 1 beskriver detta på följande sätt; handlaren äger 99% av sin butik och ICA äger 1% (intervju handlare 1), i intervjun med handlare 2 visade sig detta vara det gamla sättet att göra det här på, något som vi kommer in på lite senare. En anledning till att upplägget är så är att en ICA-handlaren inte ska kunna genomföra en försäljning av butiken på vilket sätt som helst utan att ICA som organisation faktiskt har något att säga till om. Vad ICA som organisation ska stå för och vilka värderingar de har är också en sådan sak som påverkas av detta (ibid). Ytterligare ett exempel på när organisationen ICA kan kliva in var under köttfärsskandalen för några år sedan. Beteendet av några enstaka individer skadade varumärket och då kom organisationen fram till att det måste finnas en större debatt kring etik och moral (ibid). Det ledde till något som kallas "ICA:s goda affärer", där alla frågor av moralisk eller etisk karaktär ingår och hur de ska hanteras (ibid).

Handlare 2 beskriver upplägget som en sorts omvänd franchise-modell, med nya företag som det handlare 2 representerar äger handlaren 9% och ICA 91% till en början (handlare 2). Det är egentligen endast ett finansiellt upplägg som ska hjälpa handlaren om det skulle vara så att en konkurrent öppnade en stor butik runt hörnet från en ny ICA-butik, då ska det finnas obegränsat med pengar för ICA-handlaren att svara mot konkurrenten (ibid). Efter 4–5 års verksamhet då ICA butiken har etablerat en konkurrenssituation så vänder man på ägandeförhållandet och handlaren äger då 91% och ICA som organisation 9% vilket är en skatteteknisk fördel för koncernen (ibid).

Handlare 2 kommer in på starten av ICA-banken, att det också var för att underlätta den finansiella delen för koncernen, då ICA har ett väldigt specifikt och unikt sätt att arbeta på blir det också effektivt att slippa krångla med en lokal bank (intervju handlare 2). ICA-banken har gett handlarna möjlighet att för bara några tusenlappar per år få all hjälp de behöver, exempelvis om det uppstår problem med en betalning till en utländsk leverantör, då kliver banken in och löser problemet. Handlarna ska inte behöva hålla på med tidskrävande extrajobb som pengabekymmer, därför underlättar detta otroligt mycket för arbetet i butiken (intervju handlare 2).

Utbildningar, såsom "ICA:s goda affärer", är inte de enda utbildningarna som ICA har internt utan det är en av många. Agerar en ICA-handlare fel i förhållande till de värderingarna som tas upp så kan de också bli uteslutna ur organisationen (Intervju handlare 1). Det är inte samma sak som att få ett näringsförbud från skatteverket, men du får då inte längre använda dig av ICA:s varumärke vilket är att betrakta som verkningsfullt nog för att påverka butiken

negativt (ibid).

Vidare kommer handlaren in på vikten av att delta i de gemensamma aktiviteterna och sammanslutningar som ICA-handlarna har, han menar att de handlarna som deltar i ICA-fester och liknande har färre problem än de som inte väljer att vara med (intervju handlare 1). Vikten av att engagera sig i gemensamt kring jobbet hjälper till på många sätt, arbetet som chef för en ICA-butik kan bli ensamt och då finns det mycket att hämta från gemenskapen (ibid).

Vidare fick vi även en genomgång av hur man kan bli ICA-handlare, antingen går man vägen från golvet och arbetar sig uppåt genom att få en komplett bild av hur man arbetar på en ICA-butik, eller så kan man börja som tjänsteman på ICA för att sedan gå olika interna ICA-utbildningar, även butikspersonal behöver gå dessa för att lyckas bli handlare (intervju handlare 1). Det tredje sättet vi fick beskrivet var att efter att ha jobbat i en butik under en period kontakta butikens handlare och förklara att du är intresserad av att bli ICA-handlare (ibid). ICA-handlaren har då en möjlighet att betala dessa utbildningar åt den anställde, det finns stipendier och olika sorters pengar att söka för att få gå dessa, den anställde får sedan betala tillbaka kostnaden för utbildningen genom den motprestationen det innebär att jobba kvar på butiken under en period (intervju handlare 1). Sist finns det också en möjlighet att ärva butiken. För att kunna ärva butiken behöver du antingen vara gift med en ICA-handlare eller om ens förälder är handlare, men en förutsättning för det är dock att man går de interna utbildningarna som finns (ibid).

Handlare 2 pratar även han om de olika utbildningarna som finns internt på ICA, han menar att ICA-handlare idag är ”ganska välutbildade, vi har vidareutbildning som sker hela tiden” (intervju handlare 2). Utbildningar handlar mycket om business och marknadsföring och finns på 10–15 olika nivåer som motsvarar universitetsnivå och heter ICA business school (ibid). Varje ICA-handlare hittar sedan en modell som känns lämplig att arbeta efter på sin butik och modellerna lånas in från industrijättar som Ericsson och Volvo bland flera andra (ibid).

Bilaga 2 Intervjuguide - ICA-handlare

Hur då? Hur menar du? Varför är det så, tror du? Och: Berätta.

En studie ur ett strategiskt kommunikativt perspektiv; Hur porträtterar de individuella ICA-handlarna deras egna ICA butiker genom kommunikationen till personalen.

Etiska aspekter

Intervjuerna kommer endast att behandlas av oss som genomför dem och materialet kommer att anonymiseras och presenteras i vår uppsats på sådant sätt att det inte kommer att gå att kunna identifiera vilken butik som vi har studerat. Utan det kommer att presenteras som butik 1, butik 2 osv. Detta för att varken ICA-handlare eller butiksanställda ska kunna komma att identifieras i vår uppsats. Då varken kön, ålder, etnicitet eller andra demografiska egenskaper har relevans för vårt arbete blir det därmed enkelt att utlova anonymitet.

Intervjuerna kommer att genomföras semi-strukturerat så att det är samtalet hamnar i fokus och att det finns en frihet i vår studie att följa upp intressanta spår i det som kommer fram under de olika intervjuerna. Detta gör att vi trots intervjuguiden antagligen kommer att ha någorlunda olika intervjuer under studiens gång, men i huvudsyfte att besvara våra frågeställningar.

Startfrågor

- När började du driva butiken?
- Vad är ditt mål med den?
- Hur länge har du arbetat inom ICA organisationen?
- Hur skulle du beskriva din butik? - Kundkrets, målgrupp?
- Hur skulle du beskriva butikens varumärke? - Finns det intresse av att särskilja den gentemot andra butiker? Varför/ varför inte?

- Vad är viktigt för dig att dina anställda förmedlar gentemot era kunder?
- Hur informeras de anställda kring detta? - Finns det nedskrivna riktlinjer eller sker det under en längre utbildningsperiod eller finns det inga tydliga mål för hur de anställda ska föra sig?
- Hur formuleras dessa riktlinjer?
- Employment branding, TYDLIG introduktion till termen, -- Är det något du kan känna igen dig i att du vill implementera i din butik?

* Employment branding är mer omfattande än att skapa tillfredsställelse bland kunderna genom extern marknadsföring. Det drar nytta av alla organisationens resurser; intern marknadsföring till att motivera anställda i projekt att upprätthålla organisationens image. Imagen upprätthålls genom uppträdande, utseende och hyfs när man interagerar med kunderna. *Genom denna process skapas motiverade och kundorienterade anställda**

- Hur arbetar du som ICA-handlare med att skapa god stämning hos dina anställda?
- Finns det information i den externa kommunikationen ni förmedlar som du förväntar dig att dina anställda ska snappa upp och använda sig av? -- Något som ni på er hemsida eller i reklamslag trycker på som du vill att de anställda ska formas efter?

- Hur kommuniceras det internt bland de anställda hur ICA-butiken ska framställas? - Finns det ett internt kommunikations/informationssystem?
- Vill du att dina anställda, genom sitt arbete, ska särskilja din butik från de andra? Hur? Finns det förhållningsregler eller normer för hur de anställda ska bete sig? Hur förmedlas dessa i så fall?

Bilaga 3 Intervjuguide ICA-anställd

En studie ur ett strategiskt kommunikativt perspektiv; Hur porträtterar de individuella ICA-handlarna deras egna ICA butiker genom kommunikationen till personalen.

Etiska aspekter

Intervjuerna kommer endast att behandlas av oss som genomför dem och materialet kommer att anonymiseras och presenteras i vår uppsats på sådant sätt att det inte kommer att gå att kunna identifiera vilken butik som vi har studerat. Utan det kommer att presenteras som butik 1, butik 2 osv. Detta för att varken ICA-handlare eller butiksanställda ska kunna komma att identifieras i vår uppsats. Då varken kön, ålder, etnicitet eller andra demografiska egenskaper har relevans för vårt arbete blir det därmed enkelt att utlova anonymitet.

Intervjuerna kommer att genomföras semi-strukturerat så att det är samtalet hamnar i fokus och att det finns en frihet i vår studie att följa upp intressanta spår i det som kommer fram under de olika intervjuerna. Detta gör att vi trots intervjuguiden antagligen kommer att ha någorlunda olika intervjuer under studiens gång, men i huvudsyfte att besvara våra frågeställningar.

Frågeställning 1.

Påverkar den interna kommunikationen vilken typ av målgrupp som butiken riktar sig mot; studenter, människor i stress eller en större målgrupp?

Frågeställningar 2.

Vi ämnar undersöka hur en ICA-handlares bild av hans eller hennes butik speglas i den interna kommunikationen mot de anställda. Finns det särskilda önskemål om hur de som jobbar i butiken skall framställa sig själva när de representerar butiken?

Frågeställning 3.

Går det att spåra en sådan typ av idé från ICA-handlarna om hur de anställda genom sitt beteende utåt återspeglar butikens varumärke eller sker det genom någon sorts outtalad autokommunikation?

Startfrågor

- När började du jobba på den här butiken?
- Vad är dina erfarenheter och ditt tycke av att jobba här?
- Hur skulle du beskriva butiken? - Kundkrets, målgrupp?
- Hur skulle du beskriva butikens varumärke? - Går det att särskilja den gentemot andra butiker? Varför/ varför inte?

- Har ni blivit informerade om vad ni förväntas förmedla mot era kunder?
- Hur har ni fått information om detta? Finns det nedskrivna riktlinjer eller sker inlärnigen under en upplärningsperiod eller finns det inga klara riktlinjer för hur ni ska föra er gentemot kunderna?
- Hur formuleras de riktlinjer ni har fått ta del av?
- Employment branding, TYDLIG introduktion till termen, -- Är det här något du kan känna igen dig i från ledningen i din butik?

** Employment handlar om mer omfattande än att skapa tillfredsställelse bland kunderna genom intern marknadsföring. Det drar nytta av alla organisationens resurser; intern marknadsföring till att motivera anställda i projekt att upprätthålla organisationens image. Imagen upprätthålls genom uppträdande, utseende och hyfs när man interagerar med kunderna. **

- Finns det ett aktivt arbete för att skapa god stämning bland er som jobbar här?
- Tar ni del av den externa kommunikationen som butiken förmedlar? Tittar du på er hemsida eller era reklamslag och tar åt dig av den informationen?

- Hur ser du på den interna kommunikationen i butiken?
- Har det förmedlats några förhållningsregler för hur ni ska bete er under arbetstid?

Bilaga 4. Transkriptionsinformation

Då vi har lovat våra respondenter anonymitet väljer vi att inte lägga in transkriptionerna som bilaga, i transkriptionstexten finns det information som kan komma att röja deras identitet och därmed vill vi veta vilka som tar del av transkriptionerna.

Önskar någon att ta del av vår transkription får ni gärna kontaktat någon av oss på:

Joniz.alexandersson@gmail.com eller falkmanoscar@gmail.com

Bilaga 5 Arbetsfördelning Uppsatsgrupp 1 HT 2017 MKV-C

Vi har under hela arbetet jobbat tillsammans och har gemensamt delat upp vissa områden på ett rättvist så att vi, när vi delat på arbetet, har dragit ett lika stort lass. Vi har även deltagit vid samtliga handledartillfällen tillsammans.

Exempelvis delade vi upp transkribering och skrivning av resultatdel för att spara tid. Transkriberingen delade vi upp så att vi hade två intervjuer var att transkribera. Resultatdelen skrev vi bitvis var för sig, då detta sparade in tid, för att sedan gå igenom dem tillsammans.

Vi har under terminens gång suttit tillsammans och skrivit arbetet på samma plats i ett gemensamt Google dokument så att vi hela tiden kunde se vad den andra gjorde och hur vi formulerade texten.

Jonathan Alexandersson och Oscar Falkman