



LUNDS UNIVERSITET

Institutionen för Service Management

Think outside the box

– En studie om hur varumärkesidentitet skapas och förmedlas

Charlotte Colfach

Maria Edqvist

Caroline Norén

Handledare:
Richard Ek
Christian Fuentes

Kandidatuppsats
SMKK01
vt 2010

Förord

Vi vill börja med att rikta ett varmt Tack till de anställda som tog sig tid på Smartbox, företaget där vi genomfört vår studie. Det har varit en stor hjälp för oss att Ni varit så tillmötesgående och hjälpsamma.

Vi vill även sända ett stort Tack till våra handledare Richard Ek och Christian Fuentes för det stora stöd och uppmuntran de har bidragit med under uppsatsperioden.

Ett stort Tack ska även ges till nära och kära som har stått ut med oss under uppsatsperioden. Ett speciellt tack riktas till föräldrarna till samtliga gruppmedlemmar och framförallt Frida Blom för att de tog sig tid att läsa och tycka till om uppsatsen.

Charlotte Colfach, Maria Edqvist och Caroline Norén

Campus Helsingborg, E412 och C628

Helsingborg, 26 maj 2010

Sammanfattning

Arbetes art:	Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng inom Service Management
Titel:	Think outside the box – En studie om hur varumärkesidentitet skapas och förmedlas
Sidantal:	50
Författare:	Charlotte Colfach, Maria Edqvist och Caroline Norén
Handledare:	Richard Ek och Christian Fuentes
Datum:	2010-05-26
Problembeskrivning:	<p>Ett företags varumärkesidentitet är den bild av företaget som de önskar att deras konsumenter och omgivning ska uppfatta. Den bild företaget vill förmedla stämmer dock inte alltid överens med den bild som faktiskt förmedlas.</p> <p>Större delen av tidigare forskning har skilt på hur varumärkesidentitet skapas och förmedlas. Vi ser emellertid ett tydligt samband mellan det interna skapandet och den externa förmedlingen av varumärkesidentiteten.</p>
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka och belysa hur <i>organisationskultur</i> och <i>deltidsmarknadsförare</i> bidrar till <i>skapandet</i> samt <i>förmedling</i> av ett företags <i>varumärkesidentitet</i> .
Metod:	Uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie med företaget Smartbox som studieobjekt. Empirin har samlats in genom semistrukturerade djupintervjuer och e-mail intervjuer.
Resultat:	Vi ser ett tydligt behov av att ett företag har en unik och enhetlig varumärkesidentitet för att förmedla en homogen identitet till dess omvärld och konsumenter. Fallstudien visar att Smartbox inte har en uttalad och enhetlig varumärkesidentitet vilket resulterar i att företaget i sig förmedlar flera olika varumärkesidentiteter externt. I ett samhälle där produkter och varumärken blir allt mer odifferentierade ter sig en enhetlig varumärkesidentitet vitalt. Fallstudien visar på att i förmedlingen och skapandet av Smartbox varumärkesidentitet har organisationskultur och deltidsmarknadsförare en central roll.
Nyckelord:	Varumärkesidentitet Organisationskultur Deltidsmarknadsförare Internt skapande Extern förmedling

Innehåll

1 Inledning	6
1.1 Ett samhälle fullt av varumärken.....	6
1.2 Problembeskrivning	7
1.2.1 Syfte	8
1.2.2 Frågeställningar.....	9
1.2.3 Smartbox, en internationell succé.....	9
1.3 Avgränsningar	10
1.4 Uppsatsens disposition.....	10
2 De tre teoretiska grundpelarna.....	11
2.1 Introduktion.....	11
2.2 Varumärkesidentiteten	12
2.3 Det interna skapandet	13
2.3.1 Det symbiotiska förhållandet.....	14
2.3.2 Funktioner	14
2.4 Den externa förmedlingen.....	16
2.4.1 Att marknadsföra på deltid	16
2.4.2 Att förmedla en varumärkesidentitet	17
3 Metod	19
3.1 Val av metod.....	19
3.2 Varför fallstudie?	20
3.2.1 Val av objekt för fallstudie	20
3.3 Djup- och e-mail intervjuer	20
3.3.1 Informanterna	22
3.3.2 Förberedelser	22
3.3.3 Genomförande	23
3.3.4 Bortfall – Varför vill du inte svara?.....	24
3.4 Metodologi.....	24
3.4.1 Etiskt ställningstagande	24

3.4.2 Uppsatsens trovärdighet – kan ni lita på detta?	25
4 Analys	27
4.1 Ju fler kockar desto ... soppa.....	27
4.1.1 Varumärkesidentiteten	27
4.1.2 De anställda som författare.....	29
4.1.3 Sammanfattning av Smartbox varumärkesidentitet.....	31
4.2 Det interna skapandet	31
4.2.1 Organisationskultur.....	31
4.2.2 Ett förhållande i symbios.....	32
4.2.3 Funktioner	33
4.2.4 De anställdas interna kommunikation	34
4.2.5 Sammanfattning av det interna skapandet.....	35
4.3 Den externa förmedlingen	36
4.3.1 Deltidsmarknadsförare och Smartbox.....	36
4.3.2 Interaktionen.....	36
4.3.3 Att förmedla varumärkesidentiteten	37
4.3.4 Sammanfattning av den externa förmedlingen.....	38
5 Diskussion.....	39
5.1 Hur skapar Smartbox sin varumärkesidentitet internt genom sin organisationskultur?	39
5.2 Hur förmedlas varumärkesidentiteten externt av Smartbox deltidsmarknadsförare?	40
5.3 För Smartbox, I framtiden	40
5.4 Skilda världar, Nya tider	42
5.5 Fortsättning följer.....	43
6 Källförteckning.....	45
7 Bilagor	48
Bilaga 1 E-mail intervjufrågor.....	48
Bilaga 2 Intervjuguide.....	49

1 Inledning

1.1 Ett samhälle fullt av varumärken

Arla, Sony Ericsson, Levi's, Coca-Cola, Volvo, Nike, Apple, Hennes & Mauritz, Zoegas, Google, Fritidsresor et cetera. Listan med varumärken som vi dagligen stöter på och påverkas av kan göras oändlig. När konsumenter konsumerar dessa produkter och varumärken förvandlas de, vare sig de vill eller inte, till företagets egen vandrande marknadsförare. I *Märken och Människor Om marknadssymboler som kulturella resurser*¹ går det att läsa att vissa konsumenter till och med blivit så pass påverkade av ett varumärke att de, för att visa sin lojalitet till företaget, har låtit tatuera varumärkets logotyp på sina kroppar.²

Klein skriver bland annat i sin bok *No Logo Märkena marknaden motståndet* att det sedan 1980-talet har kommit att bli allt viktigare för de multinationella företagen att producera varumärken, inte produkter.³ Det läggs idag större fokus på varumärken som förmedlar mening, värderingar, tillstånd, känslor och värde för konsumenten. Detta speglar hur stor plats varumärken har i dagens samhälle, med den enorma mängd av varumärken som existerar. Ytterligare en aspekt i utbredningen av varumärkessamhället är det faktum att det blivit en trend i exempelvis USA och Australien att döpa barn efter varumärken.⁴

Bengtsson och Östberg skriver att konsumtionen av varumärken bidrar till att skapa en människas identitet. Författarna menar att ett varumärke förmedlar mening och värde och det är dessa som konsumenten tar ställning till vid konsumtionen, eller icke-konsumtionen, av en produkt.⁵ Konsumenter har en tendens att välja varumärken som stämmer överens med deras egen självuppfattning.⁶ Som ett exempel på detta tar författarna upp företaget Body Shop där konsumenten skapar sin identitet och förmedlar bilden av att vara en person som tar ett socialt

¹ Bengtsson, A., & Östberg, J. (2006). *Märken och människor: om marknadssymboler som kulturella resurser*. Lund: Studentlitteratur

² *ibid.*, sid. 67

³ Klein, N. (2002). *No logo: no space, no choice, no jobs, no logo: märkena, marknaden, motståndet*. Stockholm: Ordfront. sid. 27

⁴ *The Denver Post*, 2003-10-16. "What brand is your baby?" se Bengtsson, A., & Östberg, J. (2006). sid 56-57

⁵ Bengtsson, A., & Östberg, J. (2006). sid. 7

⁶ Maehle, N., & Shneor, R. (2010). On congruence between brand and human personalities. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 19. nr.1. sid. 44

ansvar.⁷ Genom att konsumenter förser sig med varumärken som förmedlar exempelvis maskulinitet och intelligens reflekteras detta över på konsumenterna själva.⁸

Varumärkessamhället har brett ut sig så mycket att det nu även finns i skolor runt om i världen. Klein skriver att detta fenomen har vuxit fram i de fall där skolors ekonomiska situation har förvärrats. För att få tillgång till exempelvis datorer har företag gått in som sponsorer med det egna vinstsyftet att få tillgång till ytterligare en marknadsföringsplats.⁹ Även detta är ett exempel på hur varumärken lyckas ta sig in i nya miljöer.

1.2 Problembeskrivning

Konsumenter bombarderas dagligen av varumärken som kommuniceras ut i samhället av företag.¹⁰ Ett framgångsrikt varumärke har enligt Aaker sin grund i dess varumärkesidentitet, och identiteten är den bild som företag vill förmedla externt.¹¹ Varumärkesidentiteten *skapas internt* inom ett företag och *förmedlas externt* genom marknadsföring till företagets omgivning och dess omvärld.¹² Produkter på marknaden blir allt mer odifferentierade vilket gör att varumärkesidentiteten blir allt mer central.¹³ Att kunna differentiera sig genom sitt varumärke och då specifikt sin identitet har kommit att bli extra viktigt.¹⁴

Tidigare forskning har behandlat hur varumärkesidentitet skapas internt genom organisationskultur. Vidare har forskning även behandlat hur varumärkesidentitet förmedlas externt via deltidsmarknadsförare. Då de båda företeelserna går att återfinna i företag är det av stor relevans att undersöka och belysa hur en varumärkesidentitet skapas internt samt hur den förmedlas externt och även hur de båda perspektiven påverkar varandra. Vi anser att tidigare forskning som behandlat de externa förhållandena generellt inte sett till de interna. Vidare ser vi att den forskning som behandlat de interna förhållandena generellt utelämnar de externa förhållandena. Vi menar att denna koppling mellan det interna och externa inte har *belysts till den grad som det bör*, då vi anser att förhållandet mellan de båda är av stor vikt för företag.

⁷ Bengtsson, A., & Östeberg, J. (2006). sid. 5

⁸ Maehle, N., & Shneor, R. (2010). Sid. 45

⁹ Klein, N. (2002). sid. 122-123

¹⁰ Kapferer, J-N. (2008). *The New Strategic Brand Management – creating and sustaining brand equity long term*. Fjärde upplagan. London: MPG Books Ltd/ Kogan Page. sid. 174

¹¹ Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*, New York: Free Press. sid. 68

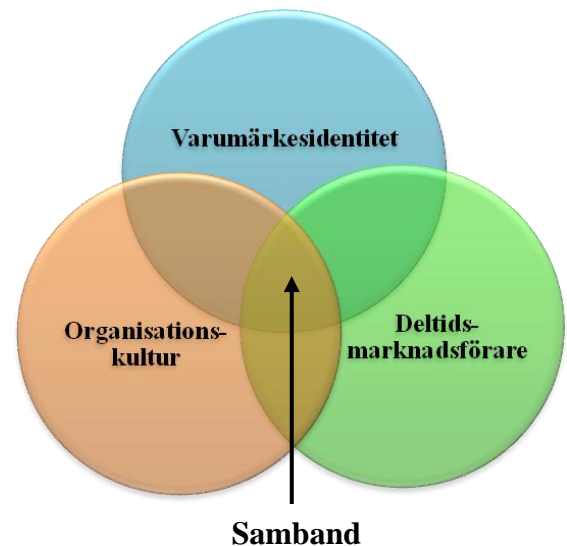
¹² Kapferer J-N. (2008). sid. 174

¹³ Bengtsson, A., & Östberg, J. (2006). sid. 28, 41

¹⁴ Kapferer, J-N. (2008). sid. 173-174

Tidigare forskning kring organisationskultur belyser bland annat hur den påverkas och påverkar de anställda.¹⁵ Det går dock att ifrågasätta huruvida företag arbetar med sin organisationskultur samt om de är medvetna om vilka effekter en väl fungerande organisationskultur har på de anställda. Tidigare forskning visar att deltidsmarknadsförare har en betydande roll i marknadsföringen av ett företag.¹⁶ Vidare går det även att ifrågasätta hur stort fokus företag lägger på denna del av marknadsföring samt hur deltidsmarknadsförare kan hjälpa till i skapandet och förmedlingen av varumärkesidentiteten.

Vi ser ett samband mellan varumärkesidentiteten, deltidsmarknadsföraren och organisationskulturen inom en organisation. Internt i en organisation, skapas varumärkesidentiteten. Internt går även att återfinna organisationskulturen som påverkar och påverkas av de anställda. Parallellt med detta iklär sig de anställda rollen som deltidsmarknadsförare och förmedlar varumärkesidentiteten externt.



I denna uppsats har vi valt att undersöka och belysa den lucka som vi menar finns i litteraturen samt sambanden mellan de tre områden vi anser finns. Detta gör vi genom en fallstudie på Smartbox, ett ungt företag som finns på den svenska upplevelsemarknaden sedan 2007.

1.2.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och belysa hur *organisationskultur* och *deltidsmarknadsförare* bidrar till *skapandet* samt *förmedling* av ett företags *varumärkesidentitet*.

¹⁵ Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan. Malmö: Holmbergs i Malmö AB. sid. 299-300

¹⁶ Gummesson, E. (1990). Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing*. Vol. 25 nr. 2. sid. 60; Kapferer, J-N. (2008). sid. 174

1.2.2 Frågeställningar

Med uppsatsens syfte i fokus har vi formulerat frågeställningar vilka ska hjälpa oss analysera den nämnda komplexitet som ligger till grund för vår undersökning. Vi har valt att fokusera på Smartbox som är ett intressant, ungt företag inom den svenska upplevelseindustrin. Uppsatsens frågeställningar kommer ta utgångspunkt i nyckelbegreppen *varumärkesidentitet*, *organisationskultur* samt *deltidsmarknadsförare*. För att få ett djup i analysen och de slutsatser som uppsatsen kommer mynna ut i, har vi formulerat följande frågeställningar:

Hur skapar Smartbox sin varumärkesidentitet internt genom sin organisationskultur?

Hur förmedlas varumärkesidentiteten externt av Smartbox deltidsmarknadsförare?

1.2.3 Smartbox, en internationell succé

1988 var det bakmaskinen, 1998 blev det datorspelet och ytterligare tio år senare, 2008, fick den paketerade upplevelsen sitt genombrott i Sverige genom att få utmärkelsen Årets Julklapp.¹⁷ Med detta blev den paketerade upplevelsen ett faktum på den svenska marknaden.

"Upplevelser i en ask speglar på ett träffsäkert sätt den tid vi lever i då konsumenterna i allt större utsträckning söker efter produkter som hjälper dem att få en innehållsrik fritid."¹⁸

För tio år sedan, 2000, startades Weekend desk av två belgiska män, Marc Verhagen och Bruno Spaas. Grundkonceptet var då att sälja weekends via Internet. Konceptet kom senare att utvecklas till att sälja upplevelser som fysiska presenter och företaget bytte namn till BONGO. Samma år, 2000, grundades Smart & Co i Paris av Pierre-Edouard Stérin. Stérin var en av BONGOs franchisetagare i Frankrike och 2007 köpte han upp BONGO för cirka 60 miljarder kronor. Strax därefter bytte företaget namn från BONGO till Smartbox. Idag finns konceptet Smartbox i 18 länder, varav tolv av dem är i Europa och de övriga är USA, Kanada, Australien, Japan, Kina och Brasilien. Koncernen håller även på att etablera sig i Norge och planerar en etablering i Finland, för att slutligen skapa ett nordiskt koncept. Hela Smartbox-koncernen omsätter cirka tre miljarder och Smartbox Sverige omsätter cirka 50 miljoner.

BONGO, numera Smartbox, lanserades i Sverige 2007 och idag finns det tre stora huvudaktörer inom paketerade upplevelser i Sverige där Smartbox är den näst största aktören på marknaden. I dagsläget är det 13 anställda på kontoret på Karlavägen i Stockholm. Största

¹⁷< <http://www.hui.se>>. *Handelns Utredningsinstitut*. (2008). Tillgänglig 2010-04-06

¹⁸<www.upplevelseindustrin.se>. *Generator*. Tillgänglig 2010-04-06

försäljningen av Smartbox sker via deras återförsäljare vilka bland andra är Åhléns, Akademibokhandeln, SIBA, Rocks och via e-handel.

Smartbox koncept är att sälja upplevelser inom olika teman och priskategorier paketerade i fysiska boxar. När konsumenten valt ett tema finns det många olika upplevelser att välja mellan. I boxen ligger det en katalog där varje upplevelse presenteras på fyra sidor med text och bilder. Idag finns det 18 olika teman att välja mellan och de olika upplevelserna finns att hitta över hela Sverige samt weekendupplevelser i Europa.¹⁹

1.3 Avgränsningar

I denna uppsats har vi valt att analysera företaget Smartbox, och dess anställda. Anledningen till att vi inte kontaktat någon av företagets partners eller återförsäljare är för att vi vill fokusera på hur Smartbox arbetar internt och externt med sin varumärkesidentitet. Vi har valt att inte utföra en analys av Smartbox marknadsföringskampanjer, den fysiska boxen eller företagets logga. Anledningen till detta är främst att uppsatsens storlek är begränsad och att det i ett arbete med så pass många olika ämnesområden inte hade resulterat i någon djupare analys.

Vi är medvetna om att Smartbox är ett internationellt företag dock kommer denna uppsats enbart behandla Smartbox Sverige. Genom hela uppsatsen kommer vi för enkelhetens skull benämna Smartbox Sverige för enbart Smartbox.

1.4 Uppsatsens disposition

I den inledande delen har vi redovisat vår problembeskrivning, syfte och frågeställningar. Nedan kommer vi först redovisa för den teoretiska ramen som vi byggt uppsatsens teoretiska belägg på. Därefter behandlas de metoder vi använt oss av vid insamlingen av empirin och motiveringar till varför vi valt att använda dem. Vidare kommer vi i en analysdel använda oss av vår valda teori för att analysera den empiri som samlats in. Våra frågeställningar besvaras i slutet av uppsatsen, en diskussion kring dem och syftet kommer föras och slutligen mynnar uppsatsen ut i en diskussion där förslag på fortsatt forskning kommer att ges.

¹⁹<http://www.smartbox.com/se> & <http://www.smartandco.com/>. *Smartbox*. Tillgängliga 2010-04-21. Informationshäfte om Smartbox tillhandahållet av Smartbox

2 De tre teoretiska grundpelarna

2.1 Introduktion

I denna teoretiska del kommer vi först diskutera vad en varumärkesidentitet är, hur den skapas samt förhållandet mellan varumärkesidentiteten och ett företags organisationskultur. Organisationskultur och dess inverkan på ett företag och dess anställda kommer även att diskuteras. Vidare kommer vi även att behandla förhållandet mellan varumärkesidentitet och ett företags deltidsmarknadsförare samt hur deltidsmarknadsförarna förmedlar varumärkesidentiteten externt.

De teorier som kommer belysas i kommande avsnitt benämner de anställda inom ett företag på olika sätt beroende på vilken teori som behandlas. För att klargöra kommer vi genom resterande delar av uppsatsen benämna de anställda och våra informanter på olika sätt. Vid skapandet av varumärkesidentiteten benämns de anställda för varumärkesförfattare. Vid förmedlingen av varumärkesidentiteten benämns de anställda för deltidsmarknadsförare.

Basen och nyckeln till framgång för varumärkesbyggande är, enligt Aaker, en väl uttänkt varumärkesidentitet. Denna varumärkesidentitet kan därefter användas som guide för utveckling och koordination av företagets strategiska tänkande då det kommer till varumärkesbyggandet. Har företaget en klar guide har de även en fördel när identiteten ska implementeras hos de anställda, i organisationens olika enheter, i media och på olika marknader.²⁰

Varumärkesidentiteten skapas och förmedlas på många olika sätt, både internt och externt i ett företag. Ett internt perspektiv är organisationskultur, där Aaker framhåller att det finns ett symbiotiskt förhållande mellan företagets värderingar och dess varumärkesidentitet.²¹ Organisationskultur är de värderingar och regler, som återfinns i ett företag gällande hur de anställda ska interagera och agera. Detta fenomen innefattar allt från den interna kommunikationen till den fysiska miljön i företaget. Varumärkesidentiteten kan genom deltidsmarknadsförare förmedlas och skapas externt då de interagerar med företagets konsumenter och marknadsför företaget.²² Deltidsmarknadsförare är de medarbetare som inte

²⁰ Aaker, D. A. (1996). sid. 340

²¹ *ibid.*, sid. 200

²² Harker, M. J. (2004). Lenses and mirrors: the customer perspective on part-time marketers. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22 nr. 6. sid. 664

ingår i ett företags marknadsföringsavdelning, ändock besitter de möjligheten att påverka relationen till konsumenterna, kundnöjdheten, kundens upplevda kvalité och företags intäkter.²³

2.2 Varumärkesidentiteten

Kapferer menar att en stark varumärkesidentitet är extra viktig i modern tid då produkter på marknaden blir allt mer odifferentierade. Detta leder till att trycket på varumärkesidentiteten blir allt större då den ligger till grund för skapandet av ett varumärke.²⁴

En varumärkesidentitet kan enligt Kapferer definieras genom varumärkets vision, värde, värderingar samt dess målsättningar. Det kan även preciseras genom vilka behov varumärket fyller, hur dess permanenta natur ser ut, vilka kompetensområden varumärket har och hur det känns igen genom symboler.²⁵ Aaker definierar varumärkesidentiteten som en unik uppsättning av associationer vilken företaget strategiskt skapar och strävar efter att upprätthålla. Dessa associationer representerar vad varumärket står för, hur företaget vill att konsumenterna ska uppfatta det samt inget löfte till dess kunder.²⁶ Tillsammans ger de två författarna en bred bild som kompletterar varandra i definitionen av vad en varumärkesidentitet är.

Kapferer menar att varumärkesidentiteten är på avsändarens sida, det vill säga företaget, och varumärkesimagen är på mottagarens sida, vilket ofta innebär konsumentens uppfattning av den varumärkesidentiteten som företaget sänder ut.²⁷ Innan företaget sänder ut sin identitet måste samtliga inom företaget vara helt införstådda med vad deras budskap är och hur företaget vill att de ska förmedla det.²⁸ Enligt Aaker bör alla företag ha en klar identitet som de anställda känner till och är måna om.²⁹

Enligt Bengtsson och Östberg växer ett varumärkes innebörd fram när det cirkulerar i samhället och interagerar med individer. De framhåller att ett varumärke har en stor mängd

²³ Gummesson, E. (1991). sid. 60

²⁴ Kapferer, J-N. (2008). sid. 173-174

²⁵ ibid., sid. 172

²⁶ Aaker, D. A. (1996). sid. 68

²⁷ Kapferer, J-N. (2008). sid. 174

²⁸ Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press. sid. 40; Kapferer, J-N. (2008). sid. 174

²⁹ Aaker, D. A (1996). sid. 200

författare och att det är genom deras olika historier runt om märket som skapar dess mening. Aktörerna benämns i detta sammanhang för varumärkesförfattare och kan delas in i fyra övergripande kategorier; märkesinnehavaren, konsumenterna, populärkulturen samt andra viktiga intressenter.³⁰ Den bild företaget, märkesinnehavaren, vill att varumärkesförfattarna ska förmedla stämmer dock nödvändigtvis inte alltid överens med den bild som faktiskt förmedlas. Fokus på de varumärkesförfattare som i grunden ska förmedla historier om varumärket bör, enligt författarna, därmed vara stort.³¹ De historier som varumärkesförfattarna bidrar med påverkar även den organisationskultur som skapas internt.

2.3 Det interna skapandet

Det finns ingen standarddefinition av begreppet organisationskultur. Enligt Hofstede och Hofstede är de författare som behandlar ämnet till synes överens om att det kan handla om följande dimensioner. Kultur ses som en *helhet vilken är större än summan* av företagets medarbetares samlade intryck och antagande. Den speglar *organisationens historia* och är *socialt konstruerad* av den grupp människor som utgör den och organisationskulturen innefattar en mängd *ritualer och symboler*. Slutligen är en dimension att organisationskultur ses som *svårförändlig*.³² Alvesson använder begreppet organisationskultur som ett övergripande koncept som framförallt fokuserar på kulturella och symboliska fenomen men menar att det även innefattar värderingar och antagande om den sociala verkligheten.³³ Earle menar att på den personliga nivån inkluderar organisationskulturen värderingar och normer som antingen uttalat eller outtalat utgör regler för hur de anställda ska agera i olika situationer och hur de ska interagera med varandra.³⁴ En annan aspekt Earle tar upp är den sociala struktur som innefattar relationerna mellan de anställda i organisationskulturen. Genom att vårda samt ha inflytande på detta förhållande skapar organisationen en social miljö som kontinuerligt inspirerar de anställda till att göra sitt bästa.³⁵

³⁰ Bengtsson, A., & Östberg, J. (2006). sid. 34

³¹ *ibid.*, sid. 33-35

³² Hofstede, G., & Hofstede, G J. (2005). sid. 299-300

³³ Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd. sid. 3

³⁴ Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*. Vol. 2 nr. 3. sid. 253

³⁵ *ibid.*, sid. 253

2.3.1 Det symbiotiska förhållandet

Ett symbiotiskt förhållande beskrivs som en varaktig samvaro där båda eller ena partnern drar nytta av relationen.³⁶ Aaker framhåller att det finns ett symbiotiskt förhållande mellan företagets varumärkesidentitet och organisationens värderingar. Med detta menar Aaker att identiteten bör reflektera företagets värderingar. En stark varumärkesidentitet kan vara grunden till skapandet av ett företags värderingar och dess kultur.³⁷ Som både Alvesson och Earle belyser är företagets värderingar en av grundpelarna till en organisationskultur.³⁸ Detta då varumärkesidentiteten kan guida och engagera de anställda inom en organisation om den står för en klar vision som de anställda accepterar. Vidare, som nämnt ovan, skriver Aaker att alla företag bör ha en klar identitet som anställda och andra intressenter känner till och bryr sig om. För att utvärdera huruvida företaget har ett framgångsrikt förhållande mellan identiteten och värderingarna tar Aaker upp ett antal frågor som kan ställas.³⁹

Vet de anställda vad företagets varumärkesidentitet är?

Finns det en klar och gemensam vision?

*Bryr sig de anställda om varumärkesidentiteten?*⁴⁰

Aaker anser att svaren på dessa frågor kan vara mycket avslöjande. Om och när de anställda inte vet eller bryr sig om vilken varumärkesidentitet företaget har, menar författaren att det finns ett behov av förändringar inom organisationen.⁴¹ De anställda i samtliga led inom ett företag bör även kunna artikulera varumärkesidentiteten.⁴²

2.3.2 Funktioner

Enligt Gorman har organisationskulturen ett antal funktioner⁴³ som ter sig viktiga ur de anställdas perspektiv. Den kan användas för att överföra kunskap och då minska komplexiteten i företaget genom att organisationskulturen hjälper de anställda att uppfatta verkligheten på ett visst sätt. Därmed kan de anställda, på ett säkert sätt, anta vad som är

³⁶ <<http://www.ne.se>>. *Nationalencyklopedin*. (2010). Tillgänglig 2010-04-29

³⁷ Aaker, D. A. (1996). sid. 200

³⁸ Alvesson, M. (2002). sid. 3; Earle, H. A. (2003). sid. 253

³⁹ Aaker, D. A. (1996). sid. 200

⁴⁰ *ibid.*, sid. 200

⁴¹ *ibid.*, sid. 200

⁴² Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). sid. 40

⁴³ Gorman, L. (1989). *Management Decision*. Corporate Culture. Tjugosjunde upplagan. Nr. 1. Bradford: MCB UP Ltd. sid. 16

viktigt för företaget samt hur de ska agera i olika situationer. Vidare är organisationskulturen viktigt för de anställda då den kan förena organisationen och de anställda genom logiska värderingar och framtidsutsikter.⁴⁴ Detta i sig möjliggör beslutsfattande, kontroll, samordning samt gemensamma mål hos samtliga i företaget. Ytterligare en funktion som har betydelse är att organisationskulturen ger en mening till de anställda i företaget då teorin är att de behöver känna att de är en del av ett team.⁴⁵

Ytterligare en funktion som är betydelsefull i två anseenden när det kommer till att engagera de anställda, är den interna kommunikationen.⁴⁶ För det första kan företaget förmedla fördelarna med varumärket och dess identitet och därmed motivera de anställda. Detta är viktigt då varumärken många gånger anses vara främst marknadsföringsavdelningens ansvar och inte hela organisationens. Samtliga anställda i företaget bör därför vid upprepande tillfällen repetera för sig själv varumärkets betydelse för organisationen.⁴⁷ För det andra bör den externa marknadsföringen kommuniceras internt samt låta de anställda ta del av företagets framtidsplaner. På detta sätt kan företaget försäkra sig om att de anställda förstår och stödjer företagets produkter. Att i förväg låta de anställda involvera sig i företagets framtid kan leda till att deras självförtroende stärks vilket i sig kan påverka de anställdas beteende till det positiva.⁴⁸ Då den interna kommunikationen är betydelsefull för att kunna engagera de anställda⁴⁹ kan den fysiska miljön påverka den interna kommunikationen positivt.⁵⁰ Målet med en miljö som möjliggör ansikte mot ansikte interaktioner är att få ett flyt i informationsbytet mellan de anställda.⁵¹ Den fysiska miljön kan hjälpa till och forma organisationskulturen då människor är biologiskt programmerade att kontinuerligt utvärdera och tolka sin omgivning. I och med detta kan de snabbt göra sig en uppfattning om arbetsplatsens yrkesmässiga förhållningssätt och dessa bedömningar görs ofta omedvetet.⁵²

Som nämnt ovan bidrar organisationskulturen till förmedlingen internt av varumärkesidentiteten. Då varumärkesidentiteten är den bild som företaget vill förmedla utåt,

⁴⁴ Gorman, L. (1989). sid. 16

⁴⁵ *ibid.*, sid. 16

⁴⁶ Ind, N. (2001). *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. Tredje upplagan. India: Replika Press Pvt Ltd. sid. 122

⁴⁷ *ibid.*, sid. 123

⁴⁸ *ibid.*, sid. 123

⁴⁹ *ibid.*, sid. 122

⁵⁰ Earle, H. A. (2003). sid. 255

⁵¹ *ibid.*, sid. 255

⁵² *ibid.*, sid. 254

behövs en kanal som kan förmedla varumärkesidentiteten externt. Denna kanal tar form i företagets deltidsmarknadsförare.⁵³

2.4 Den externa förmedlingen

Marknadsföring har kommit att bli allt viktigare för företag och deras produkter.⁵⁴ Många företag har en specifik avdelning som enbart arbetar med marknadsföring. Flera forskare har dock konstaterat att det finns flera anställda inom ett företag som arbetar med marknadsföring utöver de inom marknadsföringsavdelningen. Dessa medarbetare benämns som deltidsmarknadsförare.⁵⁵ Deltidsmarknadsförare bidrar till förmedlingen av företagets varumärkesidentitet externt då de interagerar med dess konsumenter och omvärld.⁵⁶ Deltidsmarknadsförare spelar en stor roll i marknadsföringen av företaget och hur de uppfattar företaget är därför av stor relevans.⁵⁷ Om de sänder ut en positiv eller negativ bild av företaget kan i hög grad bero på hur de trivs på sina arbetsplatser.⁵⁸ Företag behöver därför inse hur viktiga deras deltidsmarknadsförare är och ta vara på dem.

2.4.1 Att marknadsföra på deltid

Gummesson tar för första gången upp begreppet deltidsmarknadsförare i sin artikel *Marketing-orientation Revisited: The crucial Role of the Part-time Marketer*, där han identifierar deras viktiga roll för företaget. Deltidsmarknadsförare benämns de som inte ingår i företagets marknadsföringsavdelning, där heltidsmarknadsförarna återfinns. Deltidsmarknadsförare har likväl möjligheten att påverka relationen till kunden, kundnöjdhet, kundens upplevda kvalitet och företagets intäkter.⁵⁹ Som nämnt i tidigare teoriavsnitt är det viktigt att anställda i samtliga led inom ett företag bör kunna artikulera och kan förväntas bry sig om varumärkesidentiteten.⁶⁰ I och med deltidsmarknadsförare har möjligheten att

⁵³ Harker, M. J. (2004). sid. 663

⁵⁴ Kapferer, J-N. (2008). sid. 173-174

⁵⁵ Gummesson, E. (1991). sid. 60; Harker, M. J. (2004). sid. 663

⁵⁶ Harker, M. J. (2004). sid. 663-664

⁵⁷ *ibid.*, sid. 663-664

⁵⁸ Earle, H. A. (2003). sid. 255; Ind, N. (2001). sid. 123

⁵⁹ Gummesson, E. (1991). sid. 60

⁶⁰ Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). sid. 40

marknadsföra företaget finns även tillfället att förmedla företagets varumärkesidentitet externt, då den ingår i företaget.⁶¹

Den konstanta interaktion som sker mellan konsumenter och deltidsmarknadsförare har skapat nya tillfällen för marknadsföring utöver den traditionella marknadsföringen. I den traditionella marknadsföringen finns det en mer statisk uppdelning med att försäljare har kundkontakt och marknadsföringsavdelningen har hand om marknadsföringen.⁶² Enligt Gummesson påverkas en kunds uppfattning om företaget bara marginellt av marknadsföringsavdelningen och heltidsmarknadsförarna.⁶³ Däremot spelar interaktionen mellan deltidsmarknadsförare och konsumenten en stor roll när det kommer till konsumentens uppfattning av företaget. Dessa direkta interaktioner benämner Gummesson som point-of-marketing.⁶⁴ Point-of-marketing är det specifika tillfälle då deltidsmarknadsföraren har möjligheten att påverka konsumentens konsumtion på ett positivt sätt vilket sker vid de direkta interaktionerna. Dessa specifika möten med konsumenter gör att deltidsmarknadsförare har unika chanser att påverka relationen till kunden och dess bild av företaget.⁶⁵ Enligt Gummesson är deltidsmarknadsförare ett koncept att lägga vikt vid då de påverkar konsumenten mest vid de direkta interaktionerna.⁶⁶

2.4.2 Att förmedla en varumärkesidentitet

Ett begrepp som kan kopplas samman med hur deltidsmarknadsförare marknadsför företaget och varumärkesidentiteten är word-of-mouth. Detta begrepp har likställts med att agera som ett virus då idéer, produkter, meddelanden och beteenden sprids på samma sätt.⁶⁷ Word-of-mouth har bevisats ha en stor betydelse för konsumentens köpbeteende beroende på om konsumenten är nöjd eller inte.⁶⁸ En amerikansk studie påvisar att konsumenter sprider vidare ett positivt word-of-mouth fem gånger medan ett negativ word-of-mouth sprids upp till nio gånger.⁶⁹ Jämfört med tryckt marknadsföring har word-of-mouth en större effekt på

⁶¹ Gummesson, E. (1991). sid. 60; Kapferer, J-N. (2008). sid. 174

⁶² Gummesson, E. (1991). sid. 63

⁶³ ibid., sid. 67

⁶⁴ ibid., sid. 68

⁶⁵ ibid., sid. 68

⁶⁶ ibid., sid. 60

⁶⁷ Procter, J., & Richards, M. (2002). Word-of-mouth marketing: beyond pester power. *Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers*. Vol. 3 nr. 3. sid. 5

⁶⁸ Mangold, G.W., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. *The Journal of Service Marketing*. Vol. 13 nr. 1. sid. 73

⁶⁹ ibid., sid. 73

konsumenten än vad exempelvis reklam i tidningar har.⁷⁰ Ett företags deltidsmarknadsförare interagerar med konsumenter och har förmågan att påverka konsumentens bild av företaget och att förmedla varumärkesidentiteten.⁷¹ Vid den interaktion som sker marknadsförs företaget och dess värderingar i form av word-of-mouth.⁷²

2.5 Sammanfattning av de tre teoretiska grundpelarna

Varumärkesidentitet fungerar som en grundpelare i ett företags varumärkesbyggande. Varumärkesidentiteten är den bild som företaget vill förmedla utåt och kan användas som en guide för internt strategiskt planerande. Varumärkesidentiteten har ett symbiotiskt förhållande till företagets värderingar. Värderingarna ingår i företagets organisationskultur som i sin tur fungerar som en guide för de anställda hur de ska agera i olika situationer. Företagets värderingar och varumärkesidentitet förmedlas externt genom företagets deltidsmarknadsförare. Då deltidsmarknadsförarna interagerar med konsumenter uppstår point-of-marketing och word-of-mouth där varumärkesidentiteten förmedlas.

⁷⁰ Mangold, G.W., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). sid. 74

⁷¹ Gummesson, E. (1991). sid. 60; Kapferer, J-N. (2008). sid. 174

⁷² Harker, M. J. (2004). sid. 664; Mangold, G. W., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). sid. 73

3 Metod

3.1 Introduktion

I detta kapitel kommer valet av metod att presenteras. Vidare kommer det även klargöras för hur de valda metoderna använts. Uppsatsens trovärdighet samt det källkritiska förhållningssätt som tillämpats kommer även behandlas. I avsikt att samla in den nödvändiga empirin för att kunna analysera de valda teorierna och besvara våra frågeställningar valde vi att använda oss av kvalitativa intervjuer i form av djupintervjuer samt kompletterande e-mail intervjuer. Själva uppsatsen tar utgångspunkt i en fallstudie gjord på företaget Smartbox. Vid intervjuer är det viktigt att intervjuaren agerar på ett etiskt korrekt sätt gentemot de intervjuade. Detta anser vi vara av stor vikt och har valt att behandla våra informanter anonymt under hela uppsatsen.

3.2 Val av metod

De metoder vi har använt oss av vid insamling av empiri till denna uppsats är av abduktiv karaktär. Genom att använda oss av det abduktiva tillvägagångssättet, vilken beskrivs som en kombination av deduktion och induktion, låter vi förståelsen successivt växa fram mellan våra valda teorier och vår insamlade empiri.⁷³

Vi har valt att applicera det abduktiva tillvägagångssättet på kvalitativa intervjuer vid insamlandet av empirin till denna uppsats. Detta på grund av valet av teoretiskt perspektiv samt de valda frågeställningarna till denna uppsats. Kvalitativa intervjuer innebär att forskaren strävar efter att kunna urskilja mönster i informanternas innehållsrika svar.⁷⁴ På så sätt kan forskaren sedan få en djup och samtidigt övergripande bild av informanternas åsikter och ställningstaganden i förhållande till en viss kontext och situation.⁷⁵

⁷³ Patel, R., & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur. sid. 23-25

⁷⁴ Svenning, C. (2003). *Metodboken. Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling. Klassiska och nya metoder i informationssamhället. Källkritik på Internet*. Eslöv: Lorentz Förlag. Femte upplagan. sid. 161

⁷⁵ Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur. sid. 7

3.3 Varför fallstudie?

Flera författare menar att en fallstudie är en bra undersökningsdesign när forskare vill undersöka exempelvis en specifik organisation.⁷⁶ Grunden till beslutet att genomföra en fallstudie ligger i att vi har fokus på det specifika företaget Smartbox.⁷⁷ Därigenom vill vi applicera vår problembeskrivning på företaget för att få ett perspektiv från ett faktiskt företag. Studien bidrar till att skapa en övergripande och samtidigt djupgående förståelse för den kontext som är i fokus för denna uppsats samt att vi fritt ska kunna undersöka en viss situation och kontext.⁷⁸ Vidare skriver Jacobsen att fallstudie lämpar sig väl vid utveckling av teorier. Genom en fallstudie kan forskare upptäcka nya områden som inte är berörda och som kan leda vidare till ytterligare studier och hypotesprövningar.⁷⁹

3.3.1 Val av objekt för fallstudie

En anledning till varför vi valt att genomföra en fallstudie är att vi bestämde oss för att fokusera på företaget Smartbox. Valet att använda oss av Smartbox i denna fallstudie, för att få ett djup och större förståelse av vår undersökning och analys, föll sig relativt naturligt. En aspekt som ligger till grund för valet av Smartbox är att en gruppmedlem har en familjerelation till en medarbetare inom företaget. Familjerelationen bidrar till ett mer lättåtkomligt informationsutbyte på en informell nivå. Ytterligare en anledning till valet av Smartbox är för att vi som författare anser att företaget arbetar med en intressant produkt och befinner sig på en tämligen ny marknad.

3.4 Djup- och e-mail intervjuer

Vår empiri har samlats in genom kvalitativa djupintervjuer för att kunna få en bild av hur informanterna uppfattar och tolkar sin omgivning.⁸⁰ Syftet med kvalitativa intervjuer är att forskare då använder sig av de unika mötena mellan forskaren och intervjupersonerna.⁸¹ Kvalitativa djupintervjuer kännetecknas bland annat av att intervjuaren ställer enkla och raka

⁷⁶ Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur. sid. 97-98; Svenning, C. (2003). sid. 95

⁷⁷ Patel, R., & Davidsson, B. (2003). sid. 54

⁷⁸ *ibid.*, sid. 54-55

⁷⁹ Jacobsen, D. I. (2002). sid. 97-98

⁸⁰ Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi. sid. 35

⁸¹ Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur. sid. 16

frågor medan svaren oftast är komplexa och innehållsrika.⁸² Vi har valt att genomföra semistrukturerade djupintervjuer och ett vidare fokus på det ämne som uppsatsen ska behandla.⁸³ Intervjuerna genomfördes med hjälp av intervjuguider, med övergripande teman som var speciellt anpassade till varje informant.⁸⁴

Vi upptäckte en lucka i vår empiri under skrivandets gång och valde därför att genomföra en andra omgång av intervjuer, i form av kompletterande e-mail intervjuer. Motiveringen till att genomföra en andra omgång av intervjuer är att vi vill utöka den första insamlade empiri samt få fler informanternas perspektiv på de behandlade ämnena. Vi valde att utföra dessa intervjuer via e-mail då vi upplevde en tidsbrist att genomföra ytterligare djupintervjuer på Smartbox i Stockholm.⁸⁵ Ytterligare en anledning till valet av e-mail intervjuer är att de är kostnadseffektiva⁸⁶ samt att intervjupersonerna kan besvara intervjufrågorna när de själva vill.⁸⁷ Vi är emellertid medvetna om att denna metod medför att informanternas svar är av hög komplexitet, då följdfrågor inte kan ställas, samt att informanternas personliga integritet kan påverkas.⁸⁸ De positiva aspekterna med denna metod överväger dock, enligt oss, denna problematik vilket är anledningen till genomförandet av metoden.

E-mail intervjuerna karaktär är strukturerad, där vi ställer exakt samma frågor till informanterna i samma ordningsföljd.⁸⁹ Motiveringen till detta är att det underlättar för oss att snabbare finna de mönster vi redan funnit från tidigare djupintervjuer. Frågorna är dock av öppen karaktär där informanterna får svara fritt vilket leder till informationsrika svar.⁹⁰ (Se bilaga 1)

⁸² Trost, J. (2005). sid. 7

⁸³ Bryman, A. (2001). sid. 304

⁸⁴ *ibid.*, sid. 304

⁸⁵ Ison, N. (2009). Having their say: email interviews for research data collection with people who have verbal communication impairment. *International Journal of Social Research Methodology*. Vol. 12, upplaga 2. London: Routledge. sid. 170

⁸⁶ Gustavsson, B. (red.) (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur. sid. 262

⁸⁷ Sveningsson, M., Lövheim, M., & Bergquist, M. (2003). *Att fånga Nätet. Kvalitativa metoder för Internetforskning*. Lund: Studentlitteratur. sid. 93

⁸⁸ Gustavsson, B. (red.) (2004). sid. 262

⁸⁹ Bryman, A. (2001). sid. 123

⁹⁰ *ibid.*, sid. 157-158

3.4.1 Informanterna

Smartbox i Sverige består av 13 anställda fördelade på enheterna marknadsföring, försäljning, business-to-business, kontraktering, finansiering samt VD och copywriter. Med tanke på det valda ämnet för denna uppsats föll valet av informanter för djupintervjuerna på sju av de anställda. För att få en övergripande empiri och samtidigt få mer djupgående information från informanterna valde vi att genomföra intervjuer med VDn, marknadsföringsansvarig, business-to-businessansvarig samt ansvarige för kontrakteringsenheten. Vidare utförde vi även intervjuer med de verksamma inom kontrakteringsenheten samt med kundservice- och butiksansvarig.

De informanter vi valt att genomföra e-mail intervjuer med, är de sex anställda på Smartbox som vi inte utförde djupintervjuer med. Informanterna till e-mail intervjuerna är de övriga två inom kontrakteringsenheten samt Smartbox copywriter. Intervjuerna genomfördes även med de anställda på finans- och ekonomiavdelningen.

3.4.2 Förberedelser

Vid intervjuerna var uppsatsens tre författare närvarande. Under intervjun agerade två av oss som intervjuare medan den tredje hade en objektiv roll och förde anteckningar. Anledningen till detta är att vi ville undvika att gå miste om exempelvis viktiga kommentarer.⁹¹ På så sätt kunde en större informationsmängd samlas in samt bortfallet vid ett eventuellt återberättande till icke närvarande gruppmedlemmar kunde undvikas. Genom att alla tre författare var närvarande under intervjuerna skapades en säkerhet hos oss intervjuare, vilket kan vara positivt då vi inte hade stor intervjuerfarenhet från tidigare. Detta bidrog till bättre genomförda intervjuer samt att empirin från intervjuerna blev mer nyanserad. Tolkningen av informationen kunde ske från flera olika perspektiv vilket kan gynna uppsatsens analys.⁹²

Vi är dock medvetna om att flera intervjuare kan ha en negativ effekt på den intervjuade, då de enligt Trost kan känna sig i underläge.⁹³ Detta undveks genom att försöka skapa ett förtroende hos informanterna. Trost menar dock att flera intervjuare kan ge ett artig och seriöst intryck för informanterna, något som vi stävar efter.⁹⁴

⁹¹ Svenning, C. (2003). sid. 87

⁹² Trost, J. (2005). sid. 46

⁹³ *ibid.*, sid. 46

⁹⁴ *ibid.*, sid. 46

Vi valde att informanterna fick ta del av intervjuguiderna i förväg för att få en hög kvalitet på svaren samt skapa en säkerhet och delaktighet hos informanterna. Ytterligare en anledning till att de fick ta del av guiden i förväg är för att undvika situationer med oväntade teman som gör det komplicerat att svara på. (Se bilaga 2) Intervjuprocessen har en låg standardisering vilket leder till stora variationsmöjligheter där vi som intervjuare själva kunde välja ordningen på teman, intervjufrågor samt följdfrågor utifrån hur intervjuerna fortlöpte.⁹⁵

Inför genomförandet av e-mail intervjuerna kontaktade vi Smartbox för att få ett godkännande på att vi fick genomföra intervjuerna. De fyra intervjufrågorna som vi formulerat berör ämnen såsom vad informanterna anser är Smartbox varumärkesidentitet och Smartbox största utmaning i framtiden. Ytterligare intervjufrågor är hur informanten agerar som marknadsförare för företaget samt informantens tankar om Smartbox organisationskultur.

3.4.3 Genomförande

Som intervjuare valde vi att varje intervju skulle vara tidsbegränsad till max 60 minuter. Frågorna som ställdes under intervjuerna var av öppen karaktär, vilket medförde att informanterna kunde svara fritt utifrån deras egna ord vilket i sin tur bidrog till fylligare och mer nyanserade svar.⁹⁶ Intervjuerna inleddes med personliga faktafrågor där informanten uppgav information om exempelvis ålder, yrke och utbildning.⁹⁷ Efter detta ställdes frågor angående hur deras arbetsdag ser ut, om de har fått någon utbildning inom företaget, hur de ser på Smartbox, samt om de har någon frihet för egna initiativ och kreativitet i deras dagliga arbete.

Inför varje intervju blev informanterna tillfrågade huruvida de godkände eller inte att intervjun spelas in på bandspelare. Att använda en bandspelare vid djupintervjuer är något som Svenning lägger stor vikt vid.⁹⁸ Alla informanter gav sitt godkännande till inspelning av intervjuerna. Inspelningarna transkriberades vilket gav oss intervjuare och författare tillgång till exakt vad som har sagts under intervjuerna vid analystillfället samt att mönster i svaren lättare kunde urskiljas.⁹⁹ Som ett komplement till inspelningen på bandspelare kom även

⁹⁵ Trost, J. (2005). sid. 19

⁹⁶ Bryman, A. (2001). sid. 157-158

⁹⁷ *ibid.*, sid. 163

⁹⁸ Svenning, C. (2003). sid. 86-88, 130

⁹⁹ Trost, J. (2005). sid. 53-55

anteckningar i form av relevanta nyckelord samt möjliga känslor och reaktioner som inte kunde spelas in på band.¹⁰⁰

Till e-mail intervjuerna formulerade vi intervjufrågor som skickades till samtliga fem informanter. Informanterna fick cirka fem arbetsdagar på sig att svara.

3.4.4 Bortfall – Varför vill du inte svara?

Vid e-mail intervjuerna fick vi ett externt bortfall¹⁰¹ på tre av de fem tillfrågade informanterna. Jacobsen skriver att den vanligaste anledningen till bortfall kan vara att informanterna aktivt väljer att inte svara då de inte finner intervjufrågorna intressanta nog. Ytterligare en anledning kan, enligt författaren vara att informanterna vägrar att svara då de finner att intervjufrågorna inkräktar på deras personliga integritet.¹⁰² Vidare är en anledning till bortfall, som uppstår vid exempelvis e-mail intervjuer, att informanterna glömmer bort att svara då de själva kan välja när de ska svara.¹⁰³ Trots detta har vi valt att använda oss av de två svar vi fått in då vi finner att kvantiteten inte är det viktigaste utan kvalitén på svaren.

3.5 Metodologi

3.5.1 Etiskt ställningstagande

Författare av uppsatser och rapporter kan ställas inför vissa etiska ställningstaganden vid sammanställningen av den insamlade empirin. Sjöberg menar att det kan vara komplext att exempelvis rikta kritik mot de informanter som har ställt upp på intervjuer.¹⁰⁴ Widerberg anser även att författare måste ta informanternas anonymitet i akt.¹⁰⁵ Som författare har vi därför valt att enbart presentera informanterna vid deras positioner på Smartbox under rubriken Informanterna. Vi har valt att inte namnge informanterna i redovisningen av empirin och analysen, då vi inte vill exponera informanterna genom att inkräkta på deras personliga integritet. Ytterligare en anledning är att vi som författare inte söker efter informanternas individuella åsikter utan strävar efter att få en övergripande bild av företaget som är objekt för denna fallstudie. Genom att inte namnge vem av informanterna som har sagt vad, kan vi även

¹⁰⁰ Trost, J. (2005). sid. 53-55

¹⁰¹ Svenning, C. (2003). sid. 223

¹⁰² Jacobsen, D I. (2002). sid. 357

¹⁰³ ibid., sid. 357

¹⁰⁴ Sjöberg, K. (red.) (1999). *Mer än kalla fakta. Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur. sid.143

¹⁰⁵ Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur. sid. 142

undvika att informanterna ifrågasätter varandras svar, vilket är i led med Sjöberg¹⁰⁶ samt Widerberg.¹⁰⁷

3.5.2 Uppsatsens trovärdighet – kan ni lita på detta?

Då vi fokuserat på kvalitativa metoder har vi kontinuerligt bedömt och utvärderat uppsatsens trovärdighet efter de kriterier som behandlas av Bryman.¹⁰⁸

Uppsatsens *tillförlitlighet* säkerställs genom att de djupintervjuer vi utfört har skett enligt de regler som Bryman sammanställt. Exempelvis har vår transkribering utförs omedelbart efter intervjuerna avklarats samt att vi även låtit de personer som deltagit i intervjuerna bekräfta att vi uppfattat informationen rätt.¹⁰⁹ Vi har fokuserat på en grupp individer som har den gemensamma grund att de är anställda på Smartbox. Detta för att få en djup förståelse och detaljerad beskrivning av hur det fungerar i ett ungt företag på upplevelsemarknaden med ett litet antal anställda. Hur *överförbart* vårt resultat då är till andra miljöer utifrån beskrivningen av vårt resultat, är svårt att säga. Dock återfinns de ämnesområden vi fokuserat på i de flesta, om inte alla företag numera.¹¹⁰ För att analysera arbetets *pålitlighet* har vi även kontinuerligt granskat det med ett kritiskt förhållningssätt för att säkerställa att samtliga delar och metoder redogörs fullständigt och lättillgängligt i uppsatsen. Vidare hjälp vi fått för fastställandet av uppsatsens pålitlighet är att vi låtit ett antal utomstående personer granska vårt arbete. Detta har lett till att vi har fått respons och reflektioner från personer med olika perspektiv.¹¹¹ Det ska vara uppenbart att vi som skrivit denna uppsats, agerat i god tro och att vi inte medvetet låtit våra personliga värderingar och vår teoretiska inriktning påverka slutsatserna och utförandet av uppsatsen. Detta för att kunna ha *möjlighet att styrka och konfirmera* resultatet.¹¹² Även om vi har personliga kontakter inom företaget har vi hela tiden strävat efter att ha en objektiv syn på empirin vi samlat in och redovisat den på ett äkta och sanningsenligt vis.

¹⁰⁶ Sjöberg, K. (red.) (1999). sid. 143

¹⁰⁷ Widerberg, K. (2002). sid. 142

¹⁰⁸ Bryman, A. (2001). sid. 258

¹⁰⁹ *ibid.*, sid. 258

¹¹⁰ *ibid.*, sid. 260

¹¹¹ *ibid.*, sid. 260-261

¹¹² *ibid.*, sid. 260

I enlighet med Thuréns kriterier i boken *Källkritik* har vi även granskat de litterära källor vi byggt vår teoridel på.¹¹³ Vi har under arbetets gång kontinuerligt utvärderat de källor vi använt oss av samt ifrågasatt deras äkthet. Som teori till arbetet har vi enbart valt att använda källor i form av litteratur, artiklar, Internetsidor samt journaler som vi hittat via Lunds Universitets bibliotek och Internetportaler. Därmed anser vi att källorna bör vara oberoende, det vill säga inte ett referat eller plagiat, samt att vi inte har någon anledning att betvivla källans tendensfrihet. Detta innebär att vi anser att det inte finns något skäl att tro att källorna är påverkade av någons politiska, personliga eller andra intressen som kan förvränga verklighetsbilden.¹¹⁴

Utöver Lunds Universitets databaser har vi även hämtat information från Nationalencyklopedin, Upplevelseindustrin, Smartbox hemsida och Handelsutredningsinstitut. Dessa databaser anser vi vara pålitliga.

¹¹³ Thurén, T. (2005). *Källkritik*. Andra upplagan. Stockholm: Liber. sid. 11

¹¹⁴ *ibid.*, sid. 11

4 Analys

4.1 Introduktion

Vi kommer här analysera den empiri och teori uppsatsen grundas på genom ett övergripande perspektiv för att senare, med hjälp av tidigare gjord analys, utförligt kunna besvara de frågeställningar som vi har formulerat. De formulerade frågeställningarna är:

Hur skapar Smartbox sin varumärkesidentitet internt genom sin organisationskultur?

Hur förmedlas varumärkesidentiteten externt av Smartbox deltidsmarknadsförare?

Analysen kommer följa samma strukturerade upplägg som uppsatsens teori är uppbyggd efter. Vidare är analysen strukturerad efter tre områden, Smartbox varumärkesidentitet, det interna skapandet och det externa förmedlandet. Som författare anser vi att samtliga områden har lika stor relevans för denna uppsats och ser ett tydligt samband mellan de tre där samtliga påverkar varandra. Ett tydligt samband där områdena påverkar och påverkas av varandra. Varumärkesidentiteten skapas internt i en organisation. I en organisation återfinns även organisationskulturen som påverkar och påverkas av de anställda. De anställda blir företagets externa länk vid förmedlingen av varumärkesidentiteten och så fortsätter sambanden. Samtliga steg är lika betydelsefulla, emellertid måste vi börja någonstans och har därför valt att börja med varumärkesidentiteten.

4.2 Ju fler kockar desto ... soppa

4.2.1 Varumärkesidentiteten

Aaker menar att varumärkesidentiteten representerar vad företaget står för och den förmedlar löften från organisationen till dess kunder. Aaker definierar varumärkesidentiteten som en unik sammansättning av meningar och värderingar som företaget strategiskt skapat och strävar efter att bibehålla.¹¹⁵ Vid samtliga intervjuer fick informanterna frågan om vad de ansåg vara Smartbox varumärkesidentitet. Nedan följer tre citat vilka exemplifierar och skildrar informanternas skilda uppfattning av Smartbox varumärkesidentitet.

¹¹⁵ Aaker, D. A. (1996). sid. 68

*”Det är inte det här exklusiva och så utan det är en lite bredare produkt som passar alla. Det är lite mer Friskis&Svettis-känsla.”*¹¹⁶

*”Enkla ord så tror jag att det är kvalitet, en garanti / . . . / Kundnöjdhet. Bra slutprodukt tror jag.”*¹¹⁷

*”Upplevelser, rätt och slätt.”*¹¹⁸

Citaten ovan exemplifierar hur informanterna på Smartbox skildrar varumärkesidentiteten och hur de skiljer sig från varandra. Ett exempel på detta är att det förstnämnda citatet belyser att Smartbox varumärkesidentitet inte är exklusiv utan har en Friskis&Svettis-känsla medan det andra citatet belyser kvalitet och garanti. Den tredje informanten menar att upplevelser är företagets varumärkesidentitet. Då informanterna använder sig av ord som alla kan ge olika associationer kan det leda till en förvirring hos de anställda, återförsäljare, partners samt konsumenter. Att varumärkesidentiteten inte är exklusiv utan har en Friskis&Svettis-känsla kan förefalla som en motpol till en varumärkesidentitet som utlovar kvalitet och garanti. Kapferer menar att det är av mycket stor vikt att företaget reflekterar över vad det är de vill förmedla.¹¹⁹ Med ovanstående mening i åtanke samt i linje med Aakers definition av en varumärkesidentitet kan det tolkas som att Smartbox inte har reflekterat över den innebörd en enhetlig varumärkesidentitet kan ha. Även vilken innebörd flera varumärkesidentiteter kan ha för företaget.

I kontrast till Aakers definition av varumärkesidentitet kan ovanstående citat även exemplifiera ett tecken på en avsaknad av en unik sammansättning av associationer som Smartbox strategiskt bör komponerat och förmedlat till de anställda. Citaten ovan visar att det finns minst tre olika varumärkesidentiteter för Smartbox och för att förtydliga Aakers tankegång, ska företaget enbart utforma *en* unik identitet sammansatt av värderingar och mening.

Enligt Aaker kan varumärkesidentiteten användas som en intern guide för beslutsfattande och hur de anställda presenterar företaget i olika sammanhang. Enligt författaren är det av största vikt att företaget har en väl utarbetad mall för vad varumärkesidentiteten ska förmedla, både

¹¹⁶ Intervju 5

¹¹⁷ Intervju 4

¹¹⁸ Intervju 2

¹¹⁹ Kapferer, J-N. (2008). sid. 174

internt och externt.¹²⁰ Utifrån insamlad empiri kan det dock utläsas att Smartbox inte har någon utarbetad mall för förmedlingen av varumärkesidentiteten. Att företaget inte har en tydlig varumärkesidentitet kan även leda till förvirring bland de anställda då de ska förmedla varumärkesidentiteten. Detta resulterar i att den identitet som skapas av de anställda skiljer sig avsevärt från varandra, något som framkommit vid empiriinsamlingen. Aaker, Joachimsthaler och Kapferer menar att ett stort fokus ska ligga på att utforma en unik och individuell varumärkesidentitet för att de anställda ska känna en trygghet i vad de förmedlar samt att konsumenter får en enhetlig bild av organisationen.¹²¹

En informant reflekterade över vilken effekt företagets namnbyte har inneburit, både internt och externt. Informanten menar att namnbytet har resulterat i att företaget på många sätt fått börja om från början i skapandet och implementeringen av varumärkesidentiteten. En informant berättar att det endast är 30 procent av Sveriges befolkning som känner till att de kan köpa och ge bort upplevelser.

”/- - / initialt när det här började i Sverige 2007 så hette det också BONGO i början så det blev liksom en mental revolt här när man bytte varumärke. / . . / när man byter så börjar man från scratch på ett sätt.”¹²²

– Enligt informanterna leder detta till ytterligare perspektiv som påverkar problematiken kring Smartbox varumärkesidentitet. De anställda måste ha en klar bild av vad det är företaget vill att de ska förmedla externt. För att de anställda och konsumenterna ska uppleva företaget på ett så korrekt sätt som möjligt är det även här av mycket stor vikt att företaget har en tydlig varumärkesidentitet.¹²³

4.2.2 De anställda som författare

Bengtsson och Östberg menar att en identitet för ett varumärke dels skapas och formas av de olika kontexter som varumärket interagerar i, dels av de individer samt deras historier som även skapar varumärkets mening.¹²⁴ Detta kan enkelt sammanfattas med att ett företags varumärkesidentitet påverkas av många olika faktorer. I Smartbox fall skapas företagets

¹²⁰ Aaker, D. A. (1996). sid. 340

¹²¹ Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). sid. 40; Kapferer, J-N. (2008). sid. 174

¹²² Intervju 1

¹²³ Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). sid. 200; Kapferer, J-N s. 174

¹²⁴ Bengtsson, A., & Östberg, J. (2006). sid. 34-35

varumärkesidentitet av de 13 anställda, varumärkets författare,¹²⁵ och i de olika situationer och kontexter som de befinner sig i. Då dessa varumärkesförfattare har olika bakgrund, i form av utbildning och erfarenheter, förmedlar de olika bilder och historier om varumärkesidentiteten externt.¹²⁶ Informanterna har i tidigare yrken bland annat arbetat inom resebranschen och detaljhandeln vilket kan bidra med specifika erfarenheter och olika synsätt på Smartbox, marknadsföring samt varumärkesidentiteten. Det är därför av stor vikt att de anställda, i enighet med Aaker, har vetskap och kunskap om varumärkesidentiteten samt är engagerade i implementeringen av den i företaget.¹²⁷ För Smartbox uppstår dock en komplexitet då företaget inte har en tydligt framarbetad varumärkesidentitet som de anställda kan förmedla både internt och externt.

Bengtsson och Östberg skriver att ett företags intentioner om hur den framtagna varumärkesidentiteten ska förmedlas inte alltid stämmer överens med hur individerna som förmedlar identiteten verkligen gör det. Författarna menar därför att det bör läggas stor vikt vid de medarbetare som ska förmedla varumärkesidentiteten för att de ska få en så klar bild av den tänkta identiteten som möjligt.¹²⁸ På Smartbox skapas och förmedlas det dock olika varumärkesidentiteter då de anställda individuellt formar sina egna versioner av Smartbox varumärkesidentitet. Detta då varumärkesförfattarna är färgade av de olika perspektiv som de får från sina arbetspositioner. Det ska ändock tilläggas att några av dessa varumärkesidentiteter liknar varandra. Flera informanter nämner exempelvis upplevelser, stort utbud, en bra present, enkelt och valfrihet som beskrivande ord av företagets varumärkesidentitet.

Ytterligare en problematik som uppstår kring Smartbox varumärkesidentitet är då de anställda hjälper varandra i arbetsprocesserna, vilket i sig kan vara positivt. Dock kan det även resultera i att de förmedlar olika varumärkesidentiteter till deras intressenter. Detta sker exempelvis då de anställda genomför möten med potentiella partners, som egentligen ska genomföras av en annan kollega. Problematiken med detta är att den potentiella partnern kan vara i kontakt med flera av de anställda, vilka alla förmedlar olika varumärkesidentiteter. Detta i sin tur, kan skapa förvirring hos intressenterna.

¹²⁵ Bengtsson, A., & Östberg, J. (2006). sid. 34

¹²⁶ *ibid.*, sid. 34-35

¹²⁷ Aaker, D. A. (1996). sid. 40

¹²⁸ Bengtsson, A., & Östberg, J. (2006). sid. 34-35

4.2.3 Sammanfattning av Smartbox varumärkesidentitet

Ovanstående analys kan sammanfattas med att det ter sig som att Smartbox inte har en enhetlig varumärkesidentitet. De anställda fungerar som varumärkesförfattare och ger på så sätt, enligt Bengtsson och Östberg, sin egen bild av varumärkesidentiteten. Detta, tillsammans med den insamlade empirin, ger uppfattningen av att Smartbox förmedlar flera olika varumärkesidentiteter till omvärlden och konsumenterna.

4.3 Det interna skapandet

4.3.1 Organisationskultur

Hofstede och Hofstede menar att ett företags organisationskultur skapas socialt av de personer som den innefattar och återspeglar organisationens historia.¹²⁹ På Smartbox skapas och bevaras organisationskulturen och företagets unga historia av de 13 anställda. Företaget har nyligen anställt fem nya medarbetare och dessa är samtliga anställda till viss del, på grund av deras personligheter. Rekryterarna sökte medvetet efter karaktärer som skilde sig från de redan befintliga medarbetarna inom företaget. Rekryteringen medför att de nya medarbetarna bidrar med sina individuella historier till företaget vilket enligt Hofstede och Hofstede eventuellt kan resultera i att organisationskulturen socialt omformuleras.¹³⁰

Earle belyser den sociala strukturen inom ett företag samt relationen mellan de anställda och vikten av att vårda dessa relationer. Genom att vårda dessa förhållanden och den sociala strukturen skapas en miljö i organisationen som inspirerar och motiverar de anställda till att prestera sitt yttersta.¹³¹ En informant exemplifierar hur de inom Smartbox främst vårdar förhållandena mellan de anställda med exempelvis informella sammankomster, i form av after work och kick-offer. Vidare berättar informanten att det är viktigt att dessa sammankomster skraddarsys så att samtliga inom företaget känner sig välkomna. Ytterligare en informant menar att det är viktigt att samtliga av de anställda känner ett ansvar gentemot företaget och sina kollegor. Då de enbart är 13 anställda på Smartbox märks det tydligt, enligt informanten, om en kollega inte presterar sitt yttersta eller om någon är frånvarande exempelvis på grund av sjukdom. Detta är alla bidragande faktorer till varför informanten anser att det är viktigt att

¹²⁹ Hofstede, G., & Hofstede, G J. (2005). sid. 299

¹³⁰ *ibid.*, sid. 299

¹³¹ Earle, H. A. (2003). sid. 253

vårda de informella relationerna mellan kollegorna, vilket i sin tur kan påverka Smartbox organisationskultur och därmed även de anställda positivt.

Däremot betonar en av informanterna att en alltför informell organisationskultur inte heller är optimalt, särskilt för de nyanställda inom företaget.

”Samtidigt som ett öppet klimat är bra kan organisationskulturen behöva ’sättas’ lite mer, med andra ord bli mer tydlig. Som nyanställd skulle det vara bra att få vissa riktlinjer presenterade för sig så att man vet vad det är som gäller.”¹³²

4.3.2 Ett förhållande i symbios

Aaker lyfter fram det symbiotiska förhållandet som finns mellan ett företags varumärkesidentitet och dess värderingar.¹³³ Vidare menar författaren att som grund till skapandet av företagets värderingar och dess kultur ligger en stark varumärkesidentitet.¹³⁴ Huruvida företagets varumärkesidentitet och värderingar har ett symbiotiskt förhållande till varandra kan analyseras utifrån svaren på Aakers följande frågor:

*Vet de anställda vad företagets varumärkesidentitet är?*¹³⁵

På Smartbox har, som tidigare nämnts, samtliga anställda på Smartbox sin individuella syn på varumärkesidentiteten. De anställda vet vad en varumärkesidentitet är men har olika syn på vad Smartbox varumärkesidentitet är och står för.

*Finns det en klar och gemensam vision?*¹³⁶

Två av informanterna berättade att Smartbox inte har någon nedskrivna företagsvision från varken huvudkontoret i Paris eller från det lokala kontoret i Sverige. Vidare menade den ena av informanterna att detta dock är något som efterfrågats vid ett flertal tillfällen hos huvudkontoret. När det kommer till en klar och gemensam vision för det svenska kontoret har det formulerats målsättningar för företaget och de anställda som de önskar uppnå. Dessa målsättningar och den strategiska planeringen sträcker sig enbart ett år framåt i tiden. En informant menar dock att en så kortsiktig planering inte är optimalt för Smartbox.

¹³² Intervju 9

¹³³ Aaker, D. A. (1996). sid. 200

¹³⁴ ibid., sid. 200

¹³⁵ ibid., sid.200

¹³⁶ ibid., sid.200

*Bryr sig de anställda om varumärkesidentiteten?*¹³⁷

Många informanter talar mycket gott om produkterna vilket kan tyda på att de anställda bryr sig om företaget och dess varumärkesidentitet. Två av de tillfrågade informanterna beskriver produkten på följande sätt: *”Det är en fantastisk produkt som är jättelätt att ge bort och superkul att få för man kan bestämma själv vad man kan göra.”*¹³⁸ Den andra informanten uttrycker sig på följande vis: *”Jag tycker det är jätteroligt att jobba med den här produkten.”*¹³⁹ Dock vid frågan om vad Smartbox varumärkesidentitet är gav informanterna, som nämnt ovan, inget enhetligt svar.

4.3.3 Funktioner

En organisationskultur kan enligt Gorman fungera som ett verktyg där en funktion är att överföra kunskap mellan de anställda samt minska komplexiteten inom företaget.¹⁴⁰ Informanterna på Smartbox berättar att frukostmötena på företaget är en viktig del för överföringen av kunskap mellan de anställda. Under dessa möten bjuder företaget på frukost och den föregående samt kommande veckan går igenom. Informanterna berättar att dessa morgonmöten även har en informell stämning där de anställda får komma med egna idéer och tankar som bOLLAS inom gruppen. Detta är ett sätt där Smartbox både arbetar med att överföra kunskap och minska komplexiteten då de anställda får insikt om hur företaget vill att de ska agera samt vad som ter sig viktigt enligt företaget. Detta går även att koppla samman med Earles teori om hur organisationskulturen uttalat eller outtalat utgör regler för hur de anställda ska interagera med varandra.¹⁴¹ En av informanterna beskriver även att de inom företaget har personalmöten där samtliga ska närvara och där organisationsmål och övergripande resultat går igenom. De anställda får på detta sätt samma kunskap om organisationens mål och resultat och kan därför arbeta för att uppnå dessa.

Gorman menar att organisationskulturen fungerar som ett verktyg för att förena organisationen genom att förmedla logiska värderingar och framtidsutsikter.¹⁴² Organisationskulturens olika funktioner kan hjälpa samtliga anställda inom företaget att få insikt i hur de ska agera vid beslutsfattande, kontroll och samordning samt att alla

¹³⁷ Aaker, D. A. (1996). sid. 200

¹³⁸ Intervju 6

¹³⁹ Intervju 3

¹⁴⁰ Gorman, L. (1989). sid.16

¹⁴¹ Earle, H. A. (2003). sid. 253

¹⁴² Gorman, L. (1989). sid. 16

medarbetare har vetskap om de gemensamma målen. Detta i sin tur kan tros bidra till att skapa teamkänsla och ge mening till de anställda vilket är ytterligare en funktion av organisationskulturen.¹⁴³ ”Alla är viktiga speciellt i ett företag där vi är 13 stycken idag. /- - / Så det är extra viktigt, allas engagemang för att nå målet.”¹⁴⁴

En av informanterna pratar om sin tid på företaget BONGO innan det blev franskägt och bytte namn till Smartbox. Informanten menar att organisationen tidigare hade ett koncept som förmedlade att det konsumenten såg i produktkatalogen var det som konsumenten fick. Som exempel berättar informanten, att var det ett fruktfat med på bilden så fick konsumenten ett fruktfat. Att kunna använda sig av detta koncept vid möten med återförsäljare, partners och konsumenter var till BONGOs anställdas fördel då de kände en trygghet vid presentation av företaget och vad det stod för. Informanten menar, att ha ett koncept att förlita sig på, är något som företaget har frångått.

4.3.4 De anställdas interna kommunikation

Den informella relationen mellan kollegorna på Smartbox bidrar även till att den interna kommunikationen lättare kan flöda mellan de anställda. Ind menar att intern kommunikation hjälper till att förmedla fördelarna med varumärket och dess identitet. Detta i sin tur hjälper till att motivera de anställda till att prestera sitt yttersta och vara måna om företaget. Detta kan även leda till att de anställdas självförtroende och beteende både stärks och påverkas till det positiva.¹⁴⁵ På Smartbox tar detta dels form i att de anställda får vara delaktiga i produktutvecklingen samt att kollegorna rådfrågar varandra vid beslutstaganden.

”Är det något vi håller på att ta fram, en ny design på boxen eller vad det nu kan vara brukar de bara ropa rakt ut. Vad tycker ni om det här? Vad tror ni om det här?”¹⁴⁶

Genom en informell intern kommunikation möjliggörs ytterligare tillfällen för de anställda på Smartbox att diskutera företagets varumärke och dess identitet med kollegorna. En bidragande faktor till Smartbox informella interna kommunikation kan vara deras öppna kontorslandskap.

¹⁴³ Gorman, L. (1989). sid. 16

¹⁴⁴ Intervju 1

¹⁴⁵ Ind, N. (2001). sid. 122-123

¹⁴⁶ Intervju 1

”Som nyanställd var det skönt att kontoret egentligen är ett stort öppet rum. Behöver man fråga något kan man bara ställa sig upp. Man behöver inte knacka på några dörrar. Ingen är instängd på sitt egna kontor.”¹⁴⁷

De flesta av informanterna menar att det öppna kontorslandskapet bidrar till en öppen kommunikation. *”/.../högt i tak/.../ Ingen ska känna att de inte kan säga något, utan det är bättre att säga något för mycket än för lite.”*¹⁴⁸ Genom att de anställda uppmuntras till att dela med sig av sina åsikter och idéer känner de att deras åsikter är värdefulla för företaget. Detta kan resultera i, enligt Ind, att de anställdas självförtroende stärks.¹⁴⁹

Intern kommunikation kan hjälpa de anställda att inse att marknadsföring inte enbart är marknadsföringsavdelningens ansvar utan hela organisationen.¹⁵⁰ En informant beskriver hur marknadsföringsavdelningen på Smartbox, med hjälp av intern kommunikation, förmedlar aktuella marknadsföringsprojekt och rådfrågar övriga anställda inom företaget. Ytterligare en informant beskriver att ansvaret för marknadsföring ligger på samtliga av de anställda. *”/ ... / alla har ett ansvar att på något sätt, egentligen i alla sammanhang / - - - /”*¹⁵¹

4.3.5 Sammanfattning av det interna skapandet

Skapandet av Smartbox varumärkesidentitet sker genom företagets organisationskultur, vilken karaktäriseras av företagets informella interna kommunikation, organisationens storlek samt den fysiska miljön. Det symbiotiska förhållandet mellan Smartbox varumärkesidentitet och dess värderingar kan eventuellt utebli då det inte direkt finns en enhetlig identitet. Även en tydlig vision för de anställda att arbeta efter saknas. En faktor som bidrar till Smartbox informella organisationskultur är att de anställda har fria tyglar vilket är ett tecken på att Smartbox har stor tilltro till de anställda. Organisationskulturen är socialt konstruerad och detta tar Smartbox fasta på då de rekryterar medarbetare med personligheter som kompletterar varandra.

¹⁴⁷ Intervju 4

¹⁴⁸ Intervju 1

¹⁴⁹ Ind, N. (2001). sid. 122-123

¹⁵⁰ ibid., sid. 122-123

¹⁵¹ Intervju 1

4.4 Den externa förmedlingen

4.4.1 Deltidsmarknadsförare och Smartbox

Smartbox är ett ungt företag som består av 13 anställda och där två av dem arbetar inom företagets marknadsföringsavdelning. Dessa benämns, enligt Gummesson, inte som deltidsmarknadsförare, utan som heltidsmarknadsförare. Vidare menar Gummesson att deltidsmarknadsförare är de som besitter möjligheten att påverka relationen till kunden, kundnöjdhet, kundens upplevda kvalitet och företagets intäkter.¹⁵² På Smartbox finns det elva faktiska deltidsmarknadsförare. Vissa av informanterna identifierar dock deras återförsäljare och affärspartners som deras främsta deltidsmarknadsförare. Andra menar att bekanta och slutkonsumenten är deras bästa deltidsmarknadsförare. Det kan här ifrågasättas huruvida informanterna är medvetna om den stora roll de själva spelar som Smartbox deltidsmarknadsförare.

4.4.2 Interaktionen

Smartbox deltidsmarknadsförare har möjligheten att påverka affärspartners och återförsäljare, faktiska konsumenter samt de människor som finns i de anställdas omgivning. Deltidsmarknadsförarna på Smartbox interagerar främst med företagets affärspartners och återförsäljare. Emellertid interagerar de inte i lika hög grad med slutkonsumenten, dock med undantag av de som besöker butiken. De anställda har olika möjligheter att påverka relationerna med företagets återförsäljare respektive affärspartners beroende på deras arbetspositioner.

En av informanterna anser att det är av mycket stor vikt att alla inom Smartbox inser och känner ett ansvar när det kommer till marknadsföringen av Smartbox och tar varje tillfälle som ges för att marknadsföra Smartbox.

”/ ... / alla har ett ansvar att på något sätt, egentligen i alla sammanhang då man får möjlighet om man är ute att presentera produkten. / - - - / Man tar tillfällena att presentera varje gång man får dem.”¹⁵³

Detta stämmer överens med Gummessons begrepp point-of-marketing, där de anställda på Smartbox kan påverka befintliga eller potentiella konsumenters uppfattning vid direkta

¹⁵² Gummesson, E. (1991). sid. 60

¹⁵³ Intervju 1

interaktioner.¹⁵⁴ En informant hävdar att om ett företag ska växa och bli framgångsrikt krävs det ett stort kontaktnät samt konstaterar informanten att företagets deltidsmarknadsförare spelar en stor roll. Deltidsmarknadsförarens viktiga roll för ett företag kan stärkas då Gummesson menar att en konsuments uppfattning om ett företag bara påverkas till viss del av traditionell marknadsföring.¹⁵⁵ Gummesson och Harker menar att den varumärkesidentitet som deltidsmarknadsförare förmedlar påverkar konsumenterna till större grad än den varumärkesidentitet som den traditionella marknadsföringen förmedlar.¹⁵⁶ I enlighet med Aaker påvisar detta vikten av att ha en homogen varumärkesidentitet som kan förmedlas externt samt i linje med Gummesson och Harker att företaget har förståelse för vilken stor roll deltidsmarknadsförare har vid förmedlingen av varumärkesidentiteten externt.¹⁵⁷ Vidare beskriver en av informanterna hur de anställda på Smartbox marknadsför företaget, dock utan att använda sig av begreppet, deltidsmarknadsförare.

4.4.3 Att förmedla varumärkesidentiteten

En informant pratar om hur det talas gott om företaget till nära och kära vilket är ett tydligt exempel på hur de anställda, enligt Gummesson, kan påverka relationen till konsumenter, nya som befintliga. Mangold, Miller och Brockway menar även att word-of-mouth har en stor betydelse för konsumenters köpbeteende och påpekar att antalet av word-of-mouth som sker beror på huruvida konsumenten är nöjd eller inte. Författarna fortsätter med att word-of-mouth har en större effekt på konsumentens köpbeteende än vad en tryckt marknadsföringsannons har.¹⁵⁸ Att word-of-mouth har större betydelse än en tryckt annons tar en av informanterna fasta vid. *”Ja jag köper ju hellre något som en kompis har rekommenderat än något som jag sett i en annons”*¹⁵⁹

Vidare konstaterar flera av informanterna att en muntlig marknadsföring är viktig för företagets framgång. *”Varje kundmöte är unikt /- - / vi blir lite reklambyrå samtidigt.”*¹⁶⁰ Detta stärks i teorin då Mangold, Miller och Brockway säger att ett positivt rykte, word-of-

¹⁵⁴ Gummesson, E. (1991). sid. 68

¹⁵⁵ Gummesson, E. (1991). sid. 67

¹⁵⁶ ibid., sid. 67; Harker, M. (2004). sid. 663

¹⁵⁷ Aaker, D. A. (1996). sid. 68; Gummesson, E. (1991). sid. 67; Harker, M. (2004). sid. 663

¹⁵⁸ Mangold, M., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). sid. 74

¹⁵⁹ Intervju 5

¹⁶⁰ Intervju 2

mouth sprids upp till fem gånger.¹⁶¹ En informant beskriver vikten av word-of-mouth och hur positivt word-of-mouth kan påverka försäljningen av Smartbox produkter.

”Det tror jag är jätteviktigt. Så fort ett antal har köpt eller fått detta i present så vill man också göra det och när det når en viss gräns då blir det lavinartat. På Åhléns så ser vi ju att det har börjat så nu. Vi har ju inte ens varit ute i handeln i tre år än.”¹⁶²

4.4.4 Sammanfattning av den externa förmedlingen

Sammanfattningsvis har deltidsmarknadsförare en betydelsefull roll för förmedlingen av företagets varumärkesidentitet då de har möjligheten att påverka konsumenternas bild av Smartbox. Detta sker vid point-of-marketing då deltidsmarknadsförarna på Smartbox interagerar med intressenter och genom word-of-mouth då de talar positivt om företaget.

¹⁶¹ Mangold, M., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). sid. 73

¹⁶² Intervju 5

5 Diskussion

5.1 Hur skapar Smartbox sin varumärkesidentitet internt genom sin organisationskultur?

Smartbox skapar sina varumärkesidentiteter internt genom intern kommunikation, informella relationer, den fysiska miljön, självständigt arbete och företagets karaktär, enligt oss.

Smartbox interna kommunikationskaraktär bidrar till en lättsam och informell stämning mellan de anställda och företagets måndagsmöten är bra exempel på hur kommunikationen tar form. Detta förhållningssätt till kommunikation kan i sig fungera som en brygga mellan de anställda och hjälpa till vid den interna förmedlingen av varumärkesidentiteten. Ett annat exempel på hur Smartbox arbetar med sin organisationskultur är genom de informella relationer som uppstår mellan de anställda som ett resultat av de sociala aktiviteter som företaget anordnar. Detta tar form i exempelvis kick offer samt after works där medarbetarna interagerar med varandra på ett informellt vis. Ytterligare ett exempel på hur Smartbox skapar förutsättningar för relationerna mellan de anställda är att de förenar nytta med nöje genom att anordna aktiviteter som inspireras av företagets boxar. Genom den interna kommunikationen, de informella relationerna samt den fysiska miljön i form av ett öppet kontorslandskap möjliggörs att Smartbox varumärkesidentitet kan flöda fritt mellan de anställda inom företaget.

Vidare skapar Smartbox även sina varumärkesidentiteter genom organisationskulturen då de anställda har en stor grad av frihet och möjlighet till kreativitet i sina arbeten. Att de anställda ges detta ansvar kan bidra till att deras självförtroende höjs och att deras agerande påverkas till det positiva. Ytterligare en faktor som bidrar till skapandet av Smartbox varumärkesidentitet är företagets karaktär. Det faktum att Smartbox är ett ungt företag med 13 anställda i en bransch under utveckling skapar de speciella förutsättningar för dess varumärkesidentitet.

5.2 Hur förmedlas varumärkesidentiteten externt av Smartbox deltidsmarknadsförare?

Smartbox deltidsmarknadsförare förmedlar företagets varumärkesidentitet externt till dess omgivning via word-of-mouth vid tillfällena av point-of-marketing. Deltidsmarknadsförarna på Smartbox har då möjlighet att påverka konsumenternas bild av företaget. Dessa point-of-marketing situationer är viktiga att ta vara på då det har bevisats att word-of-mouth har större inverkan på omgivningens uppfattning om företaget än vad traditionell tryckt marknadsföring har.

Smartbox är ett företag som befinner sig i utvecklingsstadiet och i en bransch under tillväxt där företaget har två starka huvudkonkurrenter. För att bli framgångsrik under dessa omständigheter kan det te sig nödvändigt att Smartbox deltidsmarknadsförare tar tillvara på samt dra nytta av samtliga point-of-marketing tillfällena. Som en informant berättat ska de anställda alltid bära med sig material om Smartbox för att kunna förmedla företaget och dess varumärkesidentitet vid varje tillfälle som ges. Deltidsmarknadsförarna bör även sträva efter att skapa så många point-of-marketing tillfällena som möjligt för att marknadsföra företaget och dess varumärkesidentitet.

5.3 För Smartbox, I framtiden

Smartbox, liksom upplevelsebranschen är under en expansionsfas. Då Smartbox lanserades i Sverige för cirka tre år sedan kan det ses som ett ungt företag som är under utveckling. En av de största utmaningar som företaget står inför är att etablera upplevelsekonceptet i konsumenters medvetenhet. För att lyckas med detta, menar vi, att det är av stor vikt att de anställda inom Smartbox står enade kring deras varumärkesidentitet, vilket de inte gör idag. Vidare anser vi att det inte borde vara en stor utmaning för Smartbox att skapa och implementera en enhetlig varumärkesidentitet, då det i dagsläget finns flera bra tolkningar av företagets varumärkesidentitet. Genom att varumärkesidentiteten blir enhetlig och genomsyrar hela organisationen kommer företagets deltidsmarknadsförare kunna förmedla och marknadsföra Smartbox på ett mer effektivt sätt. Detta i sin tur kommer leda till att deras konsumenter och omgivning får en mer likartad bild av företaget. Vi anser därför att Smartbox bör skapa en homogen varumärkesidentitet som förmedlas internt till de anställda. Företaget ska dock ta vara på den rådande informella interna kommunikationen, vilket vi åsyftar

kommer att underlätta implementeringen av en enhetlig och unik varumärkesidentitet. Vi menar att Smartbox kan ha en enhetlig varumärkesidentitet utan att det utesluter en informell intern kommunikation.

Som nämnt ovan anser vi även att ett internt skapande och implementering av en enhetlig varumärkesidentitet borde kunna ske relativt okomplicerat. Detta även givet av företagets storlek, antalet anställda och dess avslappnade atmosfär. Vi hävdar att en allt för strikt och artikulerad organisationskultur inte lämpar sig på ett företag som Smartbox med dess storlek och utvecklingssituation. Som nämnades i analysen menar en av informanterna att en för informell organisationskultur inte behöver vara optimalt utan att vissa riktlinjer kan behövas. Med detta som grund menar vi därför att Smartbox bör implementera en enhetlig varumärkesidentitet som fungerar som en guide för de anställda för hur de ska förmedla identiteten och agera i olika situationer.

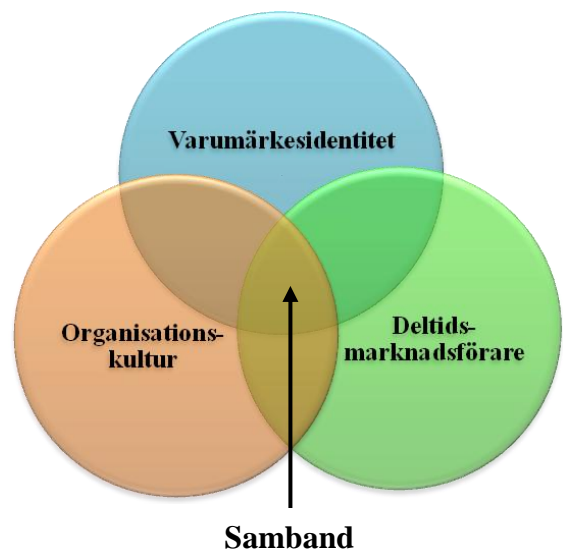
Då Smartbox vill expandera från 700 till 1400 affärspartners samt utveckla antalet boxar och aktiviteter menar vi även att en enhetlig varumärkesidentitet kommer öka medvetenheten och underlätta expansionen. I och med att fler har kännedom om branschen och Smartbox kan även viljan att samarbeta med företaget öka. En ökad vetskap om företaget kan även bli en bidragande faktor till ökad försäljning. För att sprida Smartbox varumärkesidentitet bör de anställda, deltidsmarknadsförarna, uppmärksamma och ta tillvara på varje marknadsföringstillfälle som ges och sprida så mycket positiv word-of-mouth som möjligt.

Då några av de anställda efterfrågat en företagsvision, menar vi att Smartbox bör formulera en sådan. Vi anser dock att det är huvudkontoret i Paris som har huvudansvaret för att formulera en enhetlig vision för hela koncernen. Detta behöver emellertid inte hindra Smartbox från att utforma en lokal vision. Då en tredjedel av kontoret är nyanställda kan en lokal vision samt en enhetlig varumärkesidentitet fungera som ett hjälpmedel samt en guide för de nyanställda. Att ha en koncernvision anser vi lämpligt då denna vision kan fungera som en övergripande vägledning för samtliga avdelningar inom Smartbox koncern. Samtidigt anser vi att Smartbox borde ha en lokal vision som är specifikt anpassad efter de förutsättningar som råder på den svenska marknaden. Att ha en lokal- och en koncernvision menar vi inte påverkar varumärkesidentiteten då visionerna snarare kommer att hjälpa till att förmedla varumärkesidentiteten till de anställda. Enligt oss är ett företags varumärkesidentitet och de visioner som företag har, inte två skilda världar utan grundade utifrån samma förutsättningar.

5.4 Skilda världar, Nya tider

Syftet med denna uppsats är att undersöka och belysa hur *organisationskultur* och *deltidsmarknadsförare* bidrar till *skapandet* samt *förmedling* av ett företags *varumärkesidentitet*. Som författare till denna uppsats menar vi att det finns ett samband mellan fenomenen organisationskultur, deltidsmarknadsförare och varumärkesidentiteten.

Det sambandssambandet som vi ser är att en varumärkesidentitet skapas internt och förmedlas externt. Varumärkesidentiteten skapas och förmedlas internt genom organisationskulturen, vilken i sin tur är socialt konstruerad av de anställda. Med hjälp av organisationskulturens interna kommunikation förmedlas varumärkesidentiteten till samtliga anställda som sedan fungerar som deltidsmarknadsförare och förmedlar varumärkesidentiteten externt.



Som nämnt tidigare har tidigare forskning behandlat hur en varumärkesidentitet skapas internt. Forskning har även behandlat hur varumärkesidentiteten förmedlas externt. Vi menar dock att det symbiotiska förhållandet mellan det interna och externa som Aaker¹⁶³ har påbörjat att behandla inte har behandlats i den grad som det behövs. Det symbiotiska förhållandet måste även, enligt oss, behandlas tillsammans med aspekten att det är företagets deltidsmarknadsförare som bidrar till förmedlingen av varumärkesidentiteten. Då vi ser ett samband i detta förhållande ställer vi oss frågande till varför forskning inte har haft större fokus på sambanden mellan det interna skapandet och den externa förmedlingen med inriktning på varumärkesidentiteten.

Vi menar att det är av mycket stor vikt att företag skapar en unik och individuell varumärkesidentitet som är tydlig och genomsyrar hela företaget. Detta kan bidra till att de anställda får en enhetlig bild som de kan förmedla externt till företagets konsumenter och dess omvärld. I och med en enhetlig varumärkesidentitet kan en förvirring hos både de anställda samt hos konsumenterna undvikas. Vid ett lyckat skapande av en sådan varumärkesidentitet

¹⁶³ Aaker, D. A. (1996). sid. 200

kan det resultera i större kännedom om företaget hos konsumenter samt vara en bidragande faktor till framgång.

Vidare anser vi att det är centralt för företag att ta i akt både det interna samt det externa, det vill säga, att företag tar hänsyn till det faktum att den interna varumärkesidentiteten även ska förmedlas på ett korrekt sätt externt. Vidare är det även av vikt att företagets deltidsmarknadsförare som förmedlar varumärkesidentiteten externt återger den varumärkesidentitet som skapas internt inom företaget. Vi menar därför att det är av stor vikt att företag har en medvetenhet om detta samband, då varumärkesidentiteten ska genomsyra företagets organisationskultur och deltidsmarknadsförare. Detta är centralt för hur konsumenter uppfattar företaget.

Det samband som vi ser mellan varumärkesidentitet, organisationskultur samt deltidsmarknadsförare kan dock vara problematisk att behandla då kontexten och fenomenen i sig är individuella för varje företag. Vi tror emellertid att det kan hittas generella mönster hos företag, vilket i sig kan ses som en tillräckligt betydelsefull faktor för att sambanden ska uppmärksammas.

5.5 Fortsättning följer...

Som nämndes i inledningen, bombarderas konsumenter dagligen av varumärken. Som vi dock konstaterat ovan är inte konsumenter lika mottagliga för de mer traditionella marknadsföringsmetoderna, såsom exempelvis reklam i tv, radio, tidningar och utskick bara för att nämna några. Med detta som grund anser vi att begreppet deltidsmarknadsförare har fått en felaktig innebörd då konsumenter lyssnar mer på rekommendationer från andra än på den traditionella marknadsföringen. Vi ifrågasätter därför begreppet deltidsmarknadsförare och ställer oss frågande till om samtliga inom ett företag inte agerar som heltidsmarknadsförare? De anställda på ett företag och deras inverkan på konsumenters uppfattning om företaget är, som konstaterat, större än traditionell marknadsföring.

Då traditionell marknadsföring har fått allt mindre genomslagskraft ställer vi oss frågan om word-of-mouth kommer att gå samma öde till mötes. Konsumenter kan numera enkelt bilda sig egna uppfattningar om företag via exempelvis olika forum och informationssidor på Internet. Å andra sidan, då konsumenter får en större medvetenhet om varumärken är frågan om inte word-of-mouth som marknadsföringskanal kommer att växa sig ännu starkare i

framtiden. Företag måste följa utvecklingen och se vilka marknadsföringskanaler som är mest effektiva för att förmedla sin varumärkesidentitet.

I ett kortsiktigt perspektiv ser vi att varumärkesidentiteten kommer att få en allt större betydelse. Som vi nämnde i uppsatsens inledning konsumeras produkter som bidrar till att skapa och förstärka konsumentens egen identitet. För konsumenter har det kommit att bli allt mer viktigt att konsumera en identitet och vi menar att det därför är viktigt för företag att skapa en tydlig varumärkesidentitet som konsumenterna kan identifiera sig med. Ett resultat av identifiering kan vara att konsumenterna konsumerar produkterna. Emellertid menar vi att differentiering genom varumärkesidentitet, i ett långsiktigt perspektiv kan liksom den traditionella marknadsföringen, nå en mognadsfas. Detta då vi tror att majoriteten av företag kommer att differentiera sina varumärkesidentiteter. Vi ställer oss därför frågande till vilken roll och betydelse varumärkesidentiteten kommer att ha i framtiden, både internt för företaget samt externt för konsumenterna. Som författare till denna uppsats ser vi därför med spänning fram emot utvecklingen kring varumärkesidentiteten och dess betydelse för företag och konsumenter.

6 Källförteckning

Publicerade källor

Aaker, David A. (1996). *Building strong brands*, New York: Free Press

Aaker, David A, och Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*, New York: Free Press

Alvesson, Mats. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publications Ltd

Bengtsson, Anders, och Östberg, Jacob. (2006). *Märken och människor: om marknadssymboler som kulturella resurser*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Gustavsson, Bengt. (red.). (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur

Hofstede, Geert, och Hofstede, Gert Jan. (2005). *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan. Malmö: Holmbergs i Malmö AB

Ind, Nicholas. (2001). *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. Tredje upplagan. India: Replika Press Pvt Ltd

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Kapferer, Jean-Noël. (2008). *The New Strategic Brand Management – creating and sustaining brand equity long term*. Fjärde upplagan. London: MPG Books Ltd

Klein, Naomi. (2002). *No logo: no space, no choice, no jobs, no logo: märkena, marknaden, motståndet*. Stockholm: Ordfront

Lundahl, Ulf, och Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa, och Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur

Sjöberg, Katarina (red.). (1999). *Mer än kalla fakta. Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Svenning, Conny. (2003). *Metodboken. Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling. Klassiska och nya metoder i informationssamhället. Källkritik på Internet*. Femte upplagan. Eslöv: Lorentz Förlag

Sveningsson, Malin, Lövheim, Mia, och Bergquist, Magnus. (2003). *Att fånga Nätet. Kvalitativa metoder för Internetforskning*. Lund: Studentlitteratur

Thurén, Torsten. (2005). *Källkritik*. Andra upplagan. Stockholm: Liber AB

Trost, Jan. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Artiklar

Earle, Heather A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*. Vol. 2 nr. 3. sid. 244-257

Gorman, Liam. (1989). Corporate Culture. *Management Decision*. Vol. 27 nr. 1 sid. 14-19

Gummesson, Evert. (1990). Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing*. Vol. 25 nr. 2. sid. 60-75

Harker, Michael J. (2004). Lenses and mirrors: the customer perspective on part-time marketers. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22 nr. 6. sid. 663-672

Ison, Nicole L. (2009). Having their say: email interviews for research data collection with people who have verbal communication impairment. *International Journal of Social Research Methodology*. Vol. 12, upplaga 2. London: Routledge. sid. 161-172

Maehle, Natalia, och Shneor, Rotem. (2010). On congruence between brand and human personalities. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 19. nr.1. sid 44-53

Mangold, Glynn W, Miller, Fred, och Brockway, Gary R. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. *The Journal of Service Marketing*. Vol. 13 nr. 1. sid. 73-89

Procter, Joanne, och Richards, Martyn. (2002). Word-of-mouth marketing: beyond pester power. *Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers*. Vol. 3 nr. 3. sid. 3-11

Elektroniska källor

<http://www.hui.se>. *Handelns Utredningsinstitut*. (2008). Tillgänglig 2010-04-06

<http://www.ne.se>. *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig 2010-05-01

<http://www.upplevelseindustrin.se>. *Generator*. Tillgänglig 2010-04-06

<http://www.smartbox.com/se>. *Smartbox*. Tillgänglig 2010-04-21

<http://www.smartandco.com/>. *Smartbox*. Tillgänglig 2010-04-21

Dokument

Informationshäfte om Smartbox tillhandahållet av Smartbox

Muntliga källor

7 intervjuer är utförda.

Intervjuer utförda 19-20 april 2010.

Smartbox, Karlavägen 7 Stockholm

E-mail intervjuer

2 intervjuer utförda.

Smartbox, Karlavägen 7 Stockholm

7 Bilagor

Bilaga 1 E-mail intervjufrågor

1. Vad anser du är Smartbox varumärkesidentitet? (Den bild som ni vill förmedla utåt?)
2. Vad är Smartbox största utmaning i framtiden? Hur kommer detta att ske/ta form?
3. Hur agerar du som marknadsförare av Smartbox?
4. Vad är dina tankar om Smartbox företagskultur?

Bilaga 2 Intervjuguide

Informant 1

Branschen (konkurrenter, marknad, kundsegment, positionering)

Konkurrensfördelar/svagheter

Organisationsstruktur

Målsättning, företagsstrategier

Återförsäljare

Varumärkesidentitet (hur Smartbox vill att deras kunder ska uppfatta dem)

Marknadsföringsstrategier

Internkommunikation

Utbildning av anställda

Informant 2

Ekonomiska resurser

Strategier

Varumärkesbyggande/identitet

Marknadsföringsanalys

Marknadsföringskanaler

Informant 3

Arbetsområden

Strategier inom avdelning

Återförsäljare – information/utbildning

Frihet/kreativitet

Frekvent kontakt med företag/återförsäljare

Marknadsföring/presentation av Smartbox

Informant 4

Frihet/kreativitet

Utbildning av försäljare

Ledarskap/involvering

Uppföljning av försäljares arbete

Marknadsföring/presentation av Smartbox

Informant 5 & 6

Frihet/kreativitet

Frekvent kontakt med kundföretag

Utbildning

Intern kommunikation/samarbete

Strategier inom avdelningen

Marknadsföring/presentation av Smartbox

Informant 7

Frihet/kreativitet

Utbildning i kundbemötande och marknadsföring

Försäljningsstatistik

Marknadsföring/presentation av Smartbox

Exempel på frågor

Hur presenterar de anställda företaget, produkten och varumärket i olika sammanhang

Kan du berätta om ditt jobb som säljare?

Kan du berätta om en vanlig dag på jobbet?

Vad tycker du är det som gör Smartbox till en bra produkt?

Vad brukar du framhäva när du pratar med kunder?