

Kurskod: [ SKOK01 ]  
Termin: [ VT13 ]  
Handledare: [ Sara von Platen ]  
Examinator: [ Henrik Merkelsen ]

# [ HUR DE ANSTÄLLDA SOM VARUMÄRKESBÄRARE KAN LYFTA EN HEL ORGANISATION

– En studie om Nespresso i Malmö

LINN HANSSON 1 & MAX MÄÄTTÄ 2

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen]



# Abstract · Sammanfattning

---

## **Abstract**

In today's society, differentiating an organisation from its competitors on the market have become of great importance. Within the service industry one of the key elements is that the employees have a strong connection to the brand that they are representing. The employees are the link between the company and the customer and it is of great importance that they understand and support the values that the organisation communicates. The aim of this study is therefor to examine how internal branding and external communication are shaping employees within a service organisation and also how these communication processes affects how the employees are living the brand.

We have chosen a qualitative method with focus on research interviews in this study to examine Nespresso that recently opened a new store in Malmö. Nespresso has a well-recognized brand and focus a lot on service towards its customers. This study gives an explanation to how the organisation is implementing its brand communication to their employees and how the employees understand and support the values of the organisation. The study shows that Nespresso Malmö has created three focus points within their store communication: the exclusivity, the experience and the family feeling. Through internal education, company events and good customer response these points are created and maintained so that the employees feel like a part of the brand and feel that they can live the brand towards the customers.

## Sammanfattning

I dagens samhälle blir det allt viktigare för företag att differentiera sig från konkurrenter på marknaden. Inom servicebranschen innebär det en fördel om företagets medarbetare känner att de har en positiv anknytning till varumärket. Eftersom de anställda är länken mellan företag och kund är det nödvändigt att de anställda upprätthåller de värden företaget vill kommunicera. Syftet med vår studie är därför att undersöka hur medarbetare i en serviceorganisation formas av företagets interna varumärkesarbete och kommunikation via externa kanaler samt hur dessa kommunikationsprocesser påverkar de anställdas agerande som varumärkesbärare.

Vi har valt att göra en kvalitativ studie med fokus på djupgående intervjuer där vi undersöker Nespresso som nyligen har öppnat en butik i Malmö. Nespresso har ett starkt erkänt varumärke och har mycket fokus på kundservice. Studiens resultat ger en förklaring till hur detta specifika företag implementerar sin varumärkeskommunikation hos de anställda och hur de anställda tar sig an företagets värden. Studien visar att Nespresso Malmö tagit fram tre punkter som grund för de anställdas kommunikation kring varumärket: exklusiviteten, upplevelsen och familjekänslan. Genom internutbildning, företagsevent och god kundrespons skapas och upprätthålls dessa punkter så att den anställda känner sig som en del av varumärket och lever varumärket ut mot kund.

*Keywords/nyckelbegrepp:* Internal branding, Employee branding, Living the brand, Identification, Internt varumärkesarbete, Medarbetarvarumärket, Leva varumärket, Identifikation, Nespresso, Nestlé

*Vi vill rikta våra varmaste tack till Nespresso och deras butik i Malmö för att de har ställt upp på intervjuer och hjälpt oss att samla in material till vår uppsats.*

*Antal tecken inklusive mellanslag: 113 622*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 FÖRETAGSBESKRIVNING.....	8
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.2.1 Syfte.....	9
1.2.2 Frågeställning.....	9
1.3 AVGRÄNSNING.....	9
1.4 DISPOSITION.....	10
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>11</b>
2.1 ORGANISATIONSKOMMUNIKATION OCH STRATEGISK KOMMUNIKATION.....	11
2.2 INTERNT VARUMÄRKESARBETE.....	12
2.2.1 <i>Internt varumärkesarbete som medel för att förankra varumärkets värden internt</i> .....	13
2.2.2 <i>Hur organisationen formar de anställda till att leva varumärket</i> .....	15
2.3 ORGANISATIONSKULTUR.....	16
2.4 MEDARBETARVARUMÄRKET.....	16
2.4.1 <i>Internt formellt och informellt kommunikationssystem</i> .....	17
2.4.2 <i>Externt formellt och informellt kommunikationssystem</i> .....	18
2.4.3 <i>Den anställdas kunskap om och kundens erfarenhet av organisationens önskvärda varumärke</i> .....	19
2.5 ATT LEVA VARUMÄRKET.....	19
2.5.1 <i>Kritik mot företagsprocesser för att få de anställda att leva varumärket</i> .....	20
<b>3. METODOLOGISKA ANSATSER</b> .....	<b>22</b>
3.1 VAL AV ORGANISATION OCH INTERVJUPERSONER.....	22
3.2 VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV OCH FORSKNINGSMETOD.....	23
3.2.1 <i>Semistrukturerad intervju</i> .....	24
3.2.2 <i>Intervjuguidens utformning</i> .....	24
3.2.3 <i>Utförandet av intervjun</i> .....	25
3.3 MATERIALANVÄNDNING OCH METODKRITIK.....	25
3.3.1 <i>Hantering av data och analys</i> .....	25
3.3.2 <i>Metodkritik</i> .....	26
<b>4. ANALYS</b> .....	<b>28</b>
4.1 NESPRESSO MALMÖS INTERNA VARUMÄRKESARBETE.....	28
4.1.1 <i>Exklusiviteten</i> .....	29
4.1.2 <i>Wow-upplevelsen skapar exklusivitet</i> .....	30
4.1.3 <i>Familjekänslan skapar samhörighet</i> .....	32
4.2 DEN INTERNA OCH EXTERNA KOMMUNIKATIONENS PÅVERKAN.....	34
4.2.1 <i>Internt formellt kommunikationssystem</i> .....	35
4.2.2 <i>Externt formellt kommunikationssystem</i> .....	36
4.2.3 <i>Internt informellt kommunikationssystem</i> .....	37
4.2.4 <i>Externt informellt kommunikationssystem</i> .....	39
4.2.5 <i>Kunders erfarenhet</i> .....	40
4.2.6 <i>På vilket sätt känner de anställda att de företräder varumärket Nespresso i Malmö</i> .....	42
4.3 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN.....	43
<b>5. DISKUSSION OCH SLUTSATS</b> .....	<b>46</b>
5.1 DISKUSSION.....	46

5.2 SLUTSATS .....	48
5.3 STUDIENS BIDRAG TILL PRAKTIK OCH TEORI.....	48
5.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	49
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>50</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>54</b>
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE FÖR DE ANSTÄLLDA PÅ NESPRESSO .....	54
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE FÖR BUTIKSCHEFEN PÅ NESPRESSO .....	56

# 1. Inledning

---

Det har blivit ett allt större intresse för kommunikationsforskare att förstå det ömsesidiga beroendet mellan interna och externa intressenter. Med en ökad transparens i organisationer blir det tydligt att inte endast potentiella kunder är viktiga målgrupper utan även organisationens samtliga intressenter, varav även företagets anställda (Falkheimer & Heide, 2007). I dagens konkurrerande marknadssamhälle är det viktigt att företag arbetar för att differentiera sig från andra företag (Bergström och Anderson, 2001). I serviceinriktade organisationer är medarbetarna länken mellan den interna och den externa varumärkesvärlden. Företag bör därför anställa personer som kan företräda företagets värden för att skilja sig från konkurrenterna (Bergström och Anderson 2001; Punjaisri och Wilson, 2007).

En anställds beteende och attityder har vid kundkontakt en stor inverkan på kundens bild av företaget. Kunden tar oftast till sig den bilden som de anställda demonstrerar för dem. Även företag med ett väletablerat varumärke är känsliga och kan skadas om medarbetarna väljer att agera på ett sätt som inte upprätthåller företagets varumärkesstandard. För att kunna försäkra att de anställda levererar varumärkets värden måste de anställda vara väl informerade. Konceptet att utveckla en effektiv kommunikation mellan företag och dess anställda kallas internt varumärkesarbete. Internt varumärkesarbetet innebär att nyttja träning och intern kommunikation för att alliera de anställda med organisationens värden (Gull & Ashraf, 2012). Falkheimer & Heide (2007) menar att det dessvärre finns många organisationer som inte har kunskap inom det området eller väljer att försumma den möjligheten. Det krävs följaktligen en större kommunikativ medvetenhet och kompetens hos många ledningsgrupper. Då det interna varumärkesarbetet skapar en värdegrund i företaget influeras även de anställda av information via företagets externa kommunikationskanaler. Företags externa kommunikation bör därför vara entydig med den interna och riktad till de anställda så väl som kunder och intressenter (Mangold, Miles, Asree & Revell, 2011).

Relationen mellan företag och dess anställda bör ses som ett centralt fokus för företag. Vi menar att internt varumärkesarbete så väl som företagets externa kommunikation har en påverkan på de anställdas agerande och i slutändan företagets vinning. Maxham, Netemeyer

och Lichtenstein (2008) menar att om arbetsgivaren behandlar de anställda rättvist och involverar dem i företagsprocesser kommer den anställde att vidarebefordra ett positivt intryck till kunden, vilket genererar ökade intäkter för företaget. En nöjd kund skapar en lojalitet till företaget och kommer att öka sina inköp och vara mindre motiverad att söka efter andra alternativ eller överväga andra varumärken.

## **1.1 Företagsbeskrivning**

Tanken om att göra de anställda representativa för företaget var något som väckte nyfikenhet hos oss som skribenter. Vi undrade hur större organisationer med ett starkt varumärke arbetar med denna process. Studien är därmed fokuserad på företaget Nespressos Malmöbutik som öppnades den 15 augusti 2012 (Linders, 2012). Företaget Nespresso globalt grundades 1986 med sin enkla men revolutionerande idé. Idén var att göra det möjligt för alla att skapa den perfekta koppen espressokaffe. Nespresso ägs av Nestlé SA och företaget garanterar kvalitet vid både produktion och försäljning av kaffet, men även upprätthållande av en förmånlig relation med företagets kunder. Nestlé Nespresso är ett globalt självstyrt företag med högkvarter i Lausanne i Schweiz. Nespresso finns i 60 länder och har 8300 anställda runt om i världen ([www.nestle-nespresso.com](http://www.nestle-nespresso.com), a).

Nespresso är en globalt etablerad organisation som arbetar med ett tydligt, genomgående varumärke i alla länder företaget är verksamt i ([www.nestle-nespresso.com](http://www.nestle-nespresso.com), b). Nespresso har sin grund i organisationen Nestlé som anses vara ett av världens absolut starkaste varumärken. Interbrand.com (a) släpper varje år en guide över de 100 starkaste varumärkena i hela världen och där har Nestlé en plats som nummer 56. Interbrand är världens största varumärkeskonsultfirma och har arbetat med värdering och analysering av varumärken sedan 1974 (Interbrand.com, c). Vidare har Interbrand.com (b) gjort en lista över de absolut starkaste Schweiziska varumärkena och där finner man Nestlé på femte plats och Nespresso på trettonde plats.

## **1.2 Problemformulering**

Koncernen Nestlé har haft ett dåligt rykte i media på grund av marknadsföring av sin mjölkersättningsprodukt i tredje världen. Under 70-talet inleddes en internationell bojkott mot Nestlé och kampanjen pågår fortfarande i många länder. Eftersom många länder inte har rent vatten kan bröstmjölk ersättning vara direkt farligt för barn (Rognerud, 2012). Således brottas



Nestlé med en något skadad varumärkesbild. Trots kritiken mot Nestlé har underföretaget Nespresso däremot blivit väldigt framgångsrikt. Det beror bland annat på deras attraktiva koncept som utgörs av kundservice på hög nivå. Vi vill därför undersöka hur Nespresso i Malmö arbetar för att skapa en positiv bild av sitt varumärke. Då det är de anställda som utgör länken mellan företag och kund ligger vikten vid att forma de anställda till att bli positiva representanter för varumärket. Med vår studie vill vi därför beskriva och förstå hur medarbetarna på Nespresso i Malmö formas av företagets interna varumärkesarbete och externa kanaler för att anta sig sin roll som varumärkesbärare vid kundkontakt. Vi anser att det saknas forskning inom detta specifika område och vi menar att resultatet av vår studie kommer bidra med ny kunskap som kan användas i praktiken. Då vi anser att ett företags interna varumärkesarbete är av strategisk karaktär för att skapa ett mer attraktivt varumärke, kommer förståelsen som denna uppsats bidrar till att gynna forskningen inom strategisk kommunikation.

### ***1.2.1 Syfte***

Syftet med vår uppsats är att beskriva och förstå hur medarbetare i serviceorganisationer formas av företagets interna varumärkesarbete och kommunikation via externa kanaler. Till syftet hör också att undersöka hur dessa kommunikationsprocesser påverkar de anställdas agerande som varumärkesbärare.

### ***1.2.2 Frågeställning***

- Hur arbetar företaget Nespresso i Malmö med internt varumärkesarbete för att implementera en värdegrund i organisationen?
- Hur påverkas de anställda på Nespresso i Malmö av företagets interna och externa kommunikation?
- På vilket sätt känner de anställda att de företräder varumärket Nespresso i Malmö?

## **1.3 Avgränsning**

Undersökningen har avgränsats till att endast studera studiens syfte utifrån hur de arbetar på Nespresso i Malmö. Med det menas att slutsatsen inte kommer att beskriva hur företag i allmänhet arbetar för att göra sina anställda representativa för varumärket, utan enbart förklara hur denna process sker på företaget Nespresso i Malmö. Studien av

butiken i Malmö syftar till att skapa en djupare förståelse för hur de anställda på en organisation, med ett väl etablerat varumärke, ser på implementering av varumärkesvärden på arbetsplatsen. Detta skall uppnås genom en kvalitativ forskningsansats för att få en genomgående förståelse för den anställdas roll som varumärkesbärare.

## 1.4 Disposition

Studien består av fem olika kapitel; *inledning, teoretisk referensram, metodologiska ansatser, analys* och slutligen *diskussion och slutsats*. I det inledande kapitlet ovan har vi förklarat studiens syfte och frågeställning men även gett en inblick i företagets bakgrund. Vidare, i den *teoretiska referensramen*, kommer vi att skildra utvalda teorier och tidigare forskning som kommer förtydliga studiens centrala begrepp, men även ge en djupare förståelse i uppsatsämnet. I den *metodologiska ansatsen* kommer metodval och tillvägagångssätt vid insamlingen av material att presenteras. I uppsatsens fjärde del som utgör *analysdelen* kommer vi att dra paralleller mellan teorierna och det empiriska materialet. Slutligen kommer vi att sammanfatta vår analys i form av en diskussion och besvara våra forskningsfrågor i slutsatsen. Vi kommer även i detta kapitel tydliggöra studiens bidrag till teori och praktik. Slutligen kommer förslag på vidare forskning att presenteras.

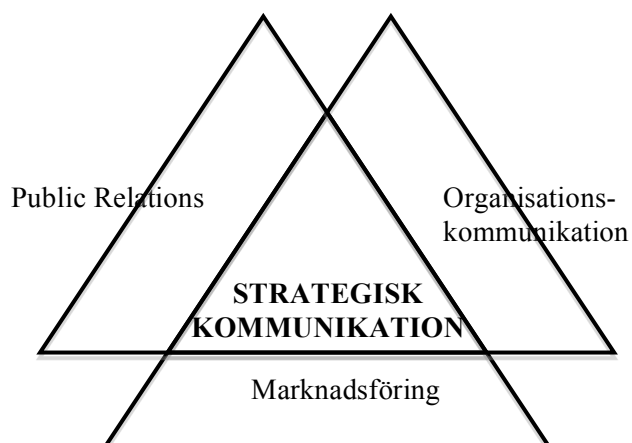
## 2. Teoretisk referensram

---

I denna del av uppsatsen kommer vi att introducera utvalda teorier, begrepp och tidigare forskning som stödjer studien och utgör en bas för syfte, frågeställning och analys. Vi kommer först att ge en övergripande förklaring av det valda forskningsfältet *organisationskommunikation* och dess samband med *strategisk kommunikation*. Därefter kommer vi att belysa begreppet *internt varumärkesarbete* som ett medel för att förankra ett varumärke internt. Vidare kommer vi att belysa *organisationskultur* och *medarbetarvarumärket* och hur den anställdas syn på varumärket påverkas av olika kommunikationskanaler. Till sist kommer vi även att belysa begreppet *att leva varumärket* och hur de anställda blir varumärkesbärare vid kundkontakt.

### 2.1 Organisationskommunikation och strategisk kommunikation

I forskningssammanhang utgör strategisk kommunikation ett kunskapsintresse som består av organisationers kommunikation och om att förstå organisationsprocesser ur ett kommunikativt perspektiv. I figur 1 visas strategisk kommunikation som ett gemensamt intresseområde för de tre forskningsfälten marknadsföring, public relations och organisationskommunikation (Falkheimer & Heide, 2007). I denna studie kommer vi att utgå ifrån ett organisationskommunikations-perspektiv för att belysa forskningsfältet strategisk kommunikation, eftersom vi vill undersöka hur Nespresso i Malmö arbetar med internt varumärkesarbete och kommunikation via olika kanaler för att få de anställda att representera företaget. Studien kommer främst att skildras utifrån en anställds perspektiv.



Heide, Johansson och Simonsson (2005) förklarar att det finns olika sätt att se på organisationskommunikation. Organisationskommunikation beskrivs i denna studie som ett sätt att förstå och förklara olika organisationsfenomen ur ett kommunikationsperspektiv. Organisationskommunikation ses traditionellt som den interna kommunikationen som sker mellan organisationsmedlemmarna i en organisation. Forskning inom detta område har med tiden breddats och i allt större utsträckning kommit att fokusera på det nära och ömsesidiga samspelet och beroendet mellan organisationens interna och externa kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007).

Allt som en organisation säger och gör kan och bör hanteras strategiskt. Strategisk kommunikation innefattar både intern och extern, formell och informell kommunikation som överensstämmer med organisationers övergripande värderingar samt vision och bidrar till att organisationen når uppsatta mål. Kommunikation är det som skapar organisationer, som består av relationer mellan organisationsmedlemmar och omgivningen. Organisationsmedlemmarna måste i sin tur tolka och ge mening åt den information som existerar utanför organisationen. Medlemmarna agerar sedan utefter denna betydelse för att uppnå organisationens mål (Falkheimer & Heide, 2007).

## **2.2 Internt varumärkesarbete**

Konceptet med internt varumärkesarbete har fångat intresse hos både teoretiker och praktiker. Många studier utgår ifrån ett ledningsperspektiv där företagets anställda ses som målgruppen för den interna varumärkeskampanjen (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009). Denna studie kommer istället att lägga fokus vid den anställdes perspektiv och hur denne anser sig formas av det interna varumärkesarbetet. Detta för att utveckla den syn som den anställda har på organisationskommunikationen för att påvisa dess effekt på den anställdas agerande.

Internt varumärkesarbete är en sammansättning av processer och teknik för att stödja och stärka medarbetarna till att leverera varumärkets värden enligt kundens förväntningar. Organisationens värdebas formas på så sätt inifrån och ut och det interna varumärkesarbetet är en huvudprocess för att alliera de anställdas beteende med varumärkets värden (Mosley, 2007; Punjaisri & Wilson, 2007; Backhaus & Tikoo, 2004). Det interna varumärkesarbetet sammanflätar varumärkesstrategin med dagliga processer och handlingar som ska leda till positiva upplevelser för kunden (Falonius, 2010). Det är en ny metod som gör det möjligt för

företag att fokusera på organisationens gemensamma vision (Ray & Jyothi, 2011). Visionen skapar en intern genomsam syn kring hur företaget eller varumärket ska utvecklas i framtiden och får medarbetarna att arbeta i samma riktning. Fördelen med en vision är att den attraherar, motiverar och håller kvar kompetenta medarbetare i företaget, samtidigt som den stärker företagskulturen (Falonius, 2010).

Företag byggs upp i en konkurrerande miljö och måste därför kämpa med att hitta sin specifika nisch och differentiera sig på marknaden (Ray & Jyothi, 2011; Bergstrom & Anderson, 2001). Skapandet av ett starkt varumärke som uppfattas som både kvalitativt och med en god service inleds av medarbetarnas möjlighet att leverera den upplevelsen till kunderna (Ray & Jyothi, 2011). I serviceinriktade organisationer är medarbetarna samspelet mellan den interna och den externa varumärkesvärlden (Punjaisri & Wilson, 2007). Det är därför nödvändigt att förstå vad som är viktigt för medarbetarna och vad som driver dem. Det är grundläggande att företaget uppfyller de åtaganden som presenterades för personen under rekryteringsprocessen. Detta för att den anställdas ambitioner ska stämma överens med organisationens mål (Raj & Jyothi, 2011). Genom det kan de anställda influera kundernas och övriga intressenters perception av varumärket och organisationen, vilket kan avgöra om varumärkespositioneringen blir lyckad eller inte (Punjaisri & Wilson, 2007).

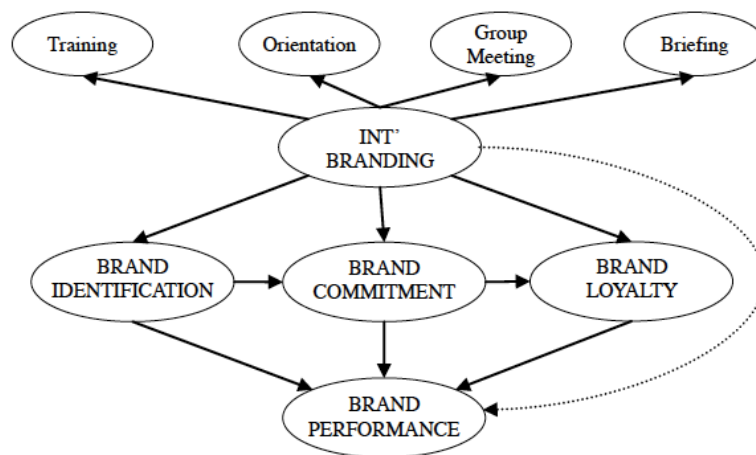
Punjaisri och Wilson (2007) anser att samtidigt som de anställda kan fungera som en stark konkurrensfördel kan de även utgöra en svaghet för företaget. Under en serviceprocess måste kunden interagera med olika anställda vars attityder och beteende kan skilja sig åt. Det är därför viktigt att de som är ansvariga för att uppfylla varumärkeslöftet är uppmanade att leverera servicen på ett överensstämmande sätt. Detta för att uppnå och behålla företagets önskade identitet, image och rykte. För att försäkra sig om att medarbetarna beter sig på ett sätt som motsvarar varumärkets löfte har internt varumärkesarbete blivit en viktig fokus för företag (Punjaisri & Wilson, 2007).

### ***2.2.1 Internt varumärkesarbete som medel för att förankra varumärkets värden internt***

För att försäkra att kunden har företagets önskade upplevelse av varumärket är förankringsarbetet en pågående process av samordning, uppföljning och justering. Det handlar för det mesta om att ändra beteende och attityder kring företagets varumärke, men även att få varje medarbetare att förstå och engagera sig i varumärket samt få varumärkeslöftet att förverkligas för kunden (Falonius, 2010). Ett företags anställda influerar kundens bild av

varumärket och företaget måste därför försäkra sig om att medarbetarna levererar servicen med den kvalitet som utlovats (Punjaisri m.fl. 2009). I ett mindre företag med få anställda ska därför alla medarbetare uppfattas som målgruppen för förankringsarbetet (Falonius, 2010). För att försäkra att de anställda lever upp till företagets värden vid kundbemötande, måste företaget engagera sig i aktiviteter som stödjer de anställdas arbete. Detta i form av rekrytering, träning, motivering, belöning och att tillhandahålla utrustning och teknologi (Punjaisri m.fl. 2009).

Modellen (figur 2) nedan illustrerar hur internt varumärkesarbete, i form av att tillhandahålla träning, genomgångar av information och gruppmöten för medarbetarna, bidrar till att de anställda identifierar sig med varumärket och känner engagemang och lojalitet gentemot varumärket (Punjaisri m.fl. 2009; Punjaisri & Wilson, 2007). Det leder till att de anställda stannar i företaget även under situationer som inte anses vara ideala (Backhaus & Tikoo, 2004). Varumärkesidentifieringen, engagemanget och lojaliteten hos de anställda leder i sin tur till ett framgångsrikt varumärke på marknaden (Punjaisri m.fl. 2009). Punjaisri m.fl. (2009) menar även att lojala medarbetare medvetet skapar en stabil relation med sin arbetsgivare.



Figur 2. *The proposed conceptual model* (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009)

Falonius (2010) menar i sin tur att målet med det interna förankringsarbetet, är att medarbetarna ska *leva varumärket*. Han beskriver tre faser för att nå målet; *höra det-fasen*, *tro på det-fasen* och *leva det-fasen*. Från att enbart känna till varumärket och vad det står för. Till att förstå sin egen roll när det gäller att leverera varumärkeslöftet och till slut bli personligt engagerad och en positiv representant för varumärket. En framgångsrik förankring bidrar inte endast till nöjda och lojala kunder utan attraherar även kompetenta medarbetare. Företagets anställda hjälper både till att skapa och att förmedla ut varumärkets mening och löfte, därför

menar vi likt Schultz (2005) att det är viktigt att medarbetarna förstår och tror på varumärket för att de på ett effektivt sätt ska kommunicera ut det till kunder och intressenter.

### ***2.2.2 Hur organisationen formar de anställda till att leva varumärket***

När de anställda är engagerade i organisationens mål uppkommer nya sätt att arbeta, dela kunskap och bidra med nya idéer, vilket bygger upp varumärket. Det gör det lättare för organisationen att anpassa sig till förändring, utveckla planer och leverera varumärkets värden till kunder och intressenter (Ind, 2007). Boyd och Sutherland (2006) anser att engagemanget en medarbetare har till organisationen består av tre huvudelement. För det första pratar medarbetarna positivt om företaget om de känner en förbindelse med varumärket. Det positiva varumärkesförhållandet leder sedan till det andra och tredje elementet som innebär att de anställda stannar i företaget och arbetar för att gynna organisationens intresse.

Ind (2007) menar att varumärken kan väckas till liv om organisationer engagerar sig i möjliga medarbetares behov. För att uppnå det behöver chefer förstå vad som motiverar de anställda att söka sig till organisationen, vad som får dem att stanna och vad som uppmuntrar dem att identifiera sig med varumärkets mål. Om organisationsledningen har denna förståelse kan de bygga upp ett företag som använder medarbetarnas fulla intellekt, istället för att anställda personal som gör vad de ska men som inte tror på varumärkets värden. Enligt Ind (2007) utgörs individens intellektuella kapital av humant och strukturerat kapital. Det humana kapitalet består av de samlade kunskaperna, färdigheterna, idéerna och möjligheterna som företagets anställda besitter, men även företagets värden, kultur och filosofi. Det strukturerade kapitalet utgörs av exempelvis struktur, hård- och mjukvara, databaser och annat som stödjer medarbetarna i deras arbete.

Eftersom kunden upprätthåller en relation med organisationen genom medarbetarnas agerande bör organisationer lägga fokus på att uppmuntra medarbetarna att maximera sitt intellektuella kapital. Det kräver att medarbetarna identifierar sig med organisationen och förstår meningen med visionen och varumärkesvärdet för att arbeta mot kundens behov. Det intellektuella kapitalet belyser behovet av att anställa de mest fördelaktiga personerna för organisationen och ta tillvara deras talanger (Ind, 2007). Boyd och Sutherland (2006) menar även att företag borde anställa medarbetare vars attityd stämmer överens med företagets. Kunskaper kan alltid läras in, men en persons beteende är svårare att ändra på. Samtidigt som organisationens ledning bör identifiera goda exempel och styra de övergripande processerna menar Ind (2007) att de anställda behöver känna att det är deras varumärke, att de förstår det

på deras egna villkor och bidrar till dess utveckling. Det interna varumärkesarbetet utgörs av företagets tillvägagångssätt för att få de anställda att företräda företagets värden. Vi menar att ett väl genomtänkt internt varumärkesarbete kan bidra till en trivsamt organisationskultur samtidigt som motsatsen kan ha en negativ effekt för företaget.

### **2.3 Organisationskultur**

Organisationskulturen gör att de anställda agerar enligt företagets principer och värden och utgörs av den livsstil, regler, traditioner och tro som medarbetarna har gemensamt. Kulturen består även av de skrivna och oskrivna reglerna och tankesätten som skiljer en institution från en annan. Detta reflekteras sedan vid interaktion med den interna och externa miljön (Pirjol & Maxim, 2012). Alvesson (2001) menar att ett synsätt på kulturskapande är att kulturer utgör ett lämpligt sätt kontrollera och förbättra organisationen. Om ett företag etablerar rätt sorts kultur så förväntas man att se tydliga effekter så som lojalitet, produktivitet och upplevd servicekänsla. Mosley (2007) menar att organisationskulturens utmärkande karaktärer och förmågor är den enda hållbara konkurrensfördelen för en organisation eftersom allt annat är öppet för inspektion och kopiering. Han anser även att det är väldigt svårt att ändra en organisationskultur. Det kan inte krävas fram en ny kultur eller ett starkt varumärke, utan kulturen behöver ständigt formas och ledas. Alvesson (2001) hävdar dock att det går att forma om en organisations kultur, speciellt om omjusteringen sker när organisationen grundas eller under djupa kriser. Detta därför att en betydande andel av nyckelpersonalen ersätts och det blir i sin tur lättare att omforma idéer, orienteringar och uppfattningar. Mosley (2007) menar att en av de effektivaste faktorerna i skapandet av en organisationskultur är att ständigt forma ledarskapsbeteendet utefter tron på varumärket, vilket skapar en relation mellan ledarskapsstilen och varumärket. För att garantera att organisationskulturen är sammankopplad med kundens önskade varumärkesupplevelse är det enligt Mosley (2007) viktigt att försäkra att medarbetarna tror på varumärket.

### **2.4 Medarbetarvarumärket**

Medarbetarvarumärket beskrivs som den bild av den egna organisationen som kommuniceras till kunder samt intressenter genom företagets anställda. Denna bild kan vara både positiv och negativ, beroende på vad den anställda känner för företaget. Fokus ligger på hur de anställda



uppfattar och förstår organisationens värden och hur de sedan är motiverad att kommunicera detta vidare (Mangold & Miles, 2007).

En anställd har lättare att uppfatta och förstå en organisations varumärkeskommunikation om denna är tydligt grundad i företagets mission och värdeord. En av de viktigaste aspekterna av ett företags medarbetarvarumärke ligger i de anställdas motivation att sedan kommunicera ut denna mission, samt de värdeord, som organisationen står för. Hur väl en organisation än tagit fram denna värdegrund står det och faller med hur de anställda väljer att agera. Motivationen i att kommunicera en organisations varumärke ligger i det psykologiska kontrakt en anställd har till organisationen och dess värdeord (Mangold, Miles, Asree & Revell, 2011). Det psykologiska kontraktet är den bild den anställda har av sitt egna engagemang till organisationen (Rousseau, 1995). Om organisationen arbetar i linje med de värden den påstås stå för ökar också motivationen hos den anställde eftersom dennes psykologiska kontrakt till organisationen upprätthålls eller stärks (Mangold m.fl., 2011). Om organisationen handlar utefter de värden som kommuniceras kommer de anställda att känna tillit till att kommunicera detta vidare till kunder och intressenter (Rousseau, 1995).

Mangold m.fl. (2011) påvisar vikten av att utvärdera alla faktorer som kan påverka den anställdas kunskap samt förståelse som underbygger det psykologiska kontraktet till organisationen. Faktorerna kan komma från intern och extern kommunikation, vara formell samt informell och påvisa positiva samt negativa värden som sedan formar den anställdas bild av företaget. Mangold m.fl. (2011) delar in de olika kommunikationssystemen som påverkar den anställdas psykologiska kontrakt till organisation i internt formellt, internt informellt, externt formellt och externt informellt. Utifrån ovanstående resonemang menar vi att det är av central betydelse för företag att vara medvetna om att de anställdas varumärkesbild påverkas av interna så väl som externa påtryck.

#### ***2.4.1 Internt formellt och informellt kommunikationssystem***

De interna formella kommunikationssystemen har sin grund i *human resources* (HR) och *public relations* (PR) och fokuserar på kommunikationen av de värdeord som en organisation står för och vill förmedla till sina anställda. Innan anställning är det främst PR och vissa marknadsföringsinsatser som formar den anställdes bild av företaget. Dessa insatser formar den eventuellt framtida anställdes bild av hur det är att arbeta inom organisationen, vad organisationen begär av den anställde samt vad den anställde får ut av att arbeta för företaget. Detta skiftar sedan till kommunikation från HR om företagets värdeord och hur de vill att den

anställde ska kommunicera dessa utåt (Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Mangold m.fl., 2011). Det formar sedan det psykologiska kontrakt som den anställde har till organisationen (Rousseau, 1995). Mangold m.fl. (2011) förklarar att de anställda får utbildning och praktisk träning när de går från anställningsprocessen till att bli en anställd. Denna process lär ut hur organisationens värdegrund implementeras i den praktiska arbetssituationen. Mangold m.fl. (2011) tydliggör dock att om de värden som kommuniceras inte överensstämmer med hur den anställde uppfattar organisationens arbete kan det skapa en negativ effekt på det psykologiska kontraktet. Det skapar i sin tur misstro hos den anställde, vilket kan resultera i att den anställde inte kommunicerar varumärket på det sätt företaget önskar.

Det interna informella kommunikationssystemet innefattar all intern kommunikation där organisationen inte är sändare. Det är när de ”påstådda värdena” som organisationen sagt sig representera skiljer sig från de ”faktiska värdena” som förvirring hos de anställda kan uppstå. Det visar sig sedan i en misstro gentemot varumärket och skadar det psykologiska kontrakt den anställde har till organisationen, som i sin tur kan göra att den anställde inte vill kommunicera de ”påstådda värdena” (Mangold m.fl., 2011). Dock är det när de ”påstådda värdena” kommuniceras entydigt både formellt och informellt som varumärke stärks (Morhart, Herzog & Tomczak, 2009).

#### ***2.4.2 Externt formellt och informellt kommunikationssystem***

Det externa formella kommunikationssystemet bygger huvudsakligen på extern marknadsföring och PR. Även om denna kommunikation fyller en organisations planer om att skapa och bevara kunder bör kommunikationen vara entydig med de värden som hela organisationen står för. De anställda kommer att jämföra denna information med den som de får från deras interna kommunikationskanaler och det kan i sin tur skada eller stärka de anställdas psykologiska kontrakt till organisationen (Mangold m.fl., 2011). Det externa informella kommunikationssystemet bygger till större delen på de samtal som den anställda har med kunder eller bekanta. Denna kommunikation blandas sedan med den anställdas bild av organisationen. Den anställda kan antingen skapa ett starkare band till organisationen genom kunder och bekantas påverkan eller försämrade sin syn på företaget (Mangold m.fl., 2011).

### ***2.4.3 Den anställdas kunskap om och kundens erfarenhet av organisationens önskvärda varumärke***

Den anställdes förmåga att kommunicera de önskade värden som organisationen står för ökar ju mer kunskap om företaget den anställda ges och tar till sig. Om medarbetarna känner och förstår de värden som vill förmedlas kan de kommunicera dessa bättre ut mot kund. En anställd som inte förstår ett företags värden kan själv utveckla kommunikationen efter egna värderingar och kan därmed skapa en skillnad gentemot vad organisationen vill stå för och arbeta efter. En anställds förståelse och kunskap om varumärket kommer att öka chanserna för ett tydligt medarbetarvarumärke (Mangold m.fl., 2011).

Kunders feedback är viktig för medarbetarvarumärket. Genom att utvärdera om kunden uppfattar organisationens värderingar på det sätt som avses, ges en bild av om organisationens värderingar kommunicerats på rätt sätt. Den slutgiltiga frågan blir om de anställda kommunicerar organisationens varumärke till kunderna. När kunden uppfattar organisationens varumärke och dess värderingar på det önskvärda sättet har medarbetaren kommunicerat dessa på rätt sätt, både internt och externt (Mangold m.fl., 2011).

## **2.5 Att leva varumärket**

Det finns olika definitioner på vad som utmärker begreppet att leva varumärket. För vissa organisationer menas det att få de anställda att köpa och använda företagets produkter istället för konkurrenternas. Andra företag anser att begreppet innebär att leva efter företagets motto, värden och mission (Schultz, 2003). I analysen som följer nedan kommer vi att utgå ifrån den andra definitionen av att leva varumärket för att besvara vårt syfte. Schultz (2003) menar dock att företag inte kan få de anställda att leva varumärket genom att träna dem till det, utan det är något som kommer inifrån organisationen och dess kultur. De anställda måste vilja leva varumärket. Schultz (2003) menar även att vissa företag arbetar hårt för att ändra företagskulturen och få de anställda att leva varumärket, men att i många fall leder det istället till missbelåtna medarbetare som tar ut sin frustration på kunderna. Medarbetarna blir däremot mer entusiastiska till att leva varumärket om företaget har ett rykte om att göra bra affärer med intressenter och bryr sig om sina anställda och kunderna.

Karmark (2005) tar upp två perspektiv på att leva varumärket: marknads- och kommunikationsbaserat perspektiv och norm- och värdebaserat perspektiv. Det förstnämnda perspektivet förklarar Karmark (2005) som att leva *med* varumärkesvärden, vilket betyder att de anställda ses som målgruppen för företagets varumärkeskommunikation. Ledningens

uppgift blir att formulera varumärkesvärdet och kommunicera ut det till de anställda. Detta görs genom intern kommunikation och manualer. Det norm- och värdebaserade perspektivet förklarar Karmark (2005) som att *vara* varumärket. Det innebär att de anställda ska känna igen sig i varumärket genom en socialisering in i organisationens värdekultur. De anställda representerar varumärket genom att ha en djupare personlig kontakt och involvering i varumärket. I detta perspektiv stämmer medarbetarnas personliga värderingar överens med varumärkets, till skillnad från marknads- och kommunikationsbaserade perspektivet där medarbetarna anförtror sig till varumärkets värde som riktlinjer.

### ***2.5.1 Kritik mot företagsprocesser för att få de anställda att leva varumärket***

Det finns i dagens samhälle ett stort behov för företag att arbeta med sin kommunikation och sitt kulturskapande. För att kunna bidra med sådan kunskap har vi valt att använda oss av ett funktionalistiskt perspektiv på våra utvalda teorier, istället för ett kritiskt. På detta sätt kan vi skapa en förståelse kring företags interna förankringsarbete som i sin tur kan användas i praktiken. Trots det vill vi ändå belysa att det finns kritiska åsikter mot att få de anställda att identifiera sig med organisationens värden. Cheney (2011) menar att när de anställda känner en stark identifiering med organisationen kan det ha en negativ påverkan på flexibiliteten och kreativiteten i företaget. Då de anställda endast arbetar efter företagets värden kan ledningen skapa ett tyranniskt beteende, vilket påverkar medarbetarnas självständighet, grupptänkande och risktagande. Ytterligare en negativ aspekt på identifieringsarbetet är att vid stora organisationsförändringar kan det bli utmanande att ändra de anställdas redan formade attityder. Organisationer är känsliga rörande deras identitet vid perioder av tillväxt, sammanslagning och företagsförvärv. När nya människor med olika bakgrund, förmågor och förväntningar sammanförs behöver de socialiseras in i organisationskulturen, vilket är en utmaning. Cheney (2011) förklarar även att de flesta företag arbetar för att engagera de anställda genom symboler, tal, belöningsystem, ritualer och reklam, men även då är det inte garanterat att medarbetarna identifierar sig med organisationen över en längre tid. Det krävs att företagsledningen engagerar sig i medarbetarnas behov för att de anställda ska engagera sig i organisationens.

Mitchell (2004) är även kritisk till kortvariga företagsstrategier som workshops och nyhetsbrevutskick för att få de anställda att anta varumärkets värde. Mitchell (2004) menar att den stora utmaningen inte är att ändra de anställdas attityder och beteende utan företagets processer. Det kan göras genom att omvandla varumärkesvärden till vardagliga

jobberfarenheter som skapas och levereras av organisationen. Genom att förbättra underliggande processer kan företag samtidigt förbättra kundens upplevelse och skapa en bättre arbetsplats för de anställda. Cheney (2011) anser att kundens varumärkesupplevelse inte enbart påverkas av medarbetarnas vilja att hjälpa kunden utan att varumärket stärks om företaget gör allt de kan för att hjälpa personalen hjälpa kunden.

## 3. Metodologiska ansatser

---

Detta avsnitt är avsatt att presentera metodologiska ansatser för att uppfylla studiens syfte samt besvara dess forskningsfrågor. Avsnittet kommer att belysa valet av organisation, valet av metodologisk ansats samt materialanvändning och metodkritik. En kvalitativ forskningsmetod har valts för att i studien belysa hur internt varumärkesarbete, med målet att få medarbetarna att leva varumärket, påverkar den anställdas syn på företagets varumärke, exemplifierat av företaget Nespresso i Malmö. Valet av en kvalitativ forskningsmetodik grundar sig i ett noga genomtänkt förhållningssätt för att belysa studiens forskningssyfte.

### 3.1 Val av organisation och intervjupersoner

Studien är fokusera på en specifik organisation som tydligt arbetar med de anställda som kommunikationsbärare, istället för en analys av ett flertal organisationer. Valet grundades i att vi ville utföra en mer djupgående analys. Studien är inriktad på Nespresso i Malmö både på grund av att butiken är geografiskt tillgänglig för studerande vid Lunds universitet, men framför allt för att butiken är nyöppnad. Vi menar att när en butik öppnar skapas fokus på det interna varumärkesarbetet för att göra de nyanställda representativa för varumärket. Speciellt för ett företag som Nespresso som arbetar mycket med kundservice.

För att få en helhetsbild av hur de anställda formas av det interna varumärkesarbetet så väl som olika kommunikationssystem valde vi att intervjua det antalet medarbetare som företaget lät oss intervjua. Enskilda intervjuer utfördes med nio fast anställda och två extraanställda av totalt 21 stycken anställda på företaget. Vi ansåg att 11 anställda utav 21 var ett representativt urval. Om andelen inte hade representerat helheten hade det kunnat påverka trovärdigheten till vårt insamlade material. Nespressos i Malmö är en platt organisation eftersom varje anställd har ett specifikt ansvarsområde samtidigt som de även hjälps åt med arbetsuppgifter. Nespresso Malmö har en butikschef, som har varit med och byggt upp butiken, och en assisterande butikschef som också har ett större ansvar i företaget. Resterande personal agerar som om de vore varandras chefer. De anställda är mellan 19-39 år och varje intervju tog mellan 20-40 minuter. Eftersom vissa respondenter har önskat att förbli anonyma

har vi valt att referera till anställd och butikschef istället för namn i uppsatsen. Intervjutillfällena ägde rum mellan den 4 april och den 12 april 2013. Den 4 april utfördes en intervju och den 9 och 10 april utfördes två intervjuer per dag. Den 11 april genomfördes fyra intervjuer under dagen och den 12 april gjordes två intervjuer.

### **3.2 Vetenskapligt perspektiv och forskningsmetod**

I uppsatsen kommer vi att utgå ifrån ett tolkande perspektiv eftersom kommunikationsvetenskap är influerat av tolkande vetenskap. Den tolkande läran undersöker den mening, det betydelseinnehåll, som finns i sociala handlingar, i samtal, texter och andra kulturprodukter. Den sociala verkligheten består inte i första hand av mätbara objekt och beteende utan av meningsfulla handlingar och resultat av människors agerande (Ekström & Larsson, 2000). Detta till skillnad från naturvetenskapligt grundad forskningsteori där grunden ligger i att objektivt skapa lagmässiga förklaringar till fenomen (Bryman, 2011). Studien utgår även från en konstruktionistisk ståndpunkt där sociala företeelser och dess mening kontinuerligt skapas av dess aktörer (Bryman, 2011). Samhällets strukturer, institutioner samt kulturer skapas och påverkas genom socialt samspel.

Hermeneutisk tolkning är relevant för intervjuforskning eftersom den dialog som skapas i en intervju övergår vid transkribering till texter som ska tolkas. Genom att sedan kartlägga den process där intervjutexterna tolkas kan det återigen uppfattas som en dialog eller ett samtal med texten (Kvale, 1997). Forskningsintervju beskrivs som ett samtal mellan två parter om ett tema av ömsesidigt intresse och enskilda intervjuer görs oftast för att söka information, åsikter och attityder hos intervjupersonen (Kvale, 1997). Valet av studiens forskningsmetod är grundad i att vi ville få en djupare förståelse i vad de anställda på Nespresso i Malmö hade för tankar och attityder kring företagets varumärkeskommunikation. Vi ansåg därför att kvalitativ intervju var den mest fördelaktiga metoden för att besvara vårt syfte och vår frågeställning. Kvalitativ intervju är att rekommendera när man vill få ett grepp om människors personliga uppfattningar enskilt, utan att deras uttalanden påverkas av någon annan (Ekström och Larsson, 2000). Intervjuer är även en fördelaktig forskningsmetod eftersom den är flexibel. Under intervjun kan intervjuaren ställa följdfrågor om något är oklart eller behöver utvecklas (Daymon & Holloway, 2010).

### ***3.2.1 Semistrukturerad intervju***

Studiens empiriska material baseras på semistrukturerade intervjuer eftersom vi ville ge respondenten möjlighet att svara fritt, samtidigt som vi anser att det är en fördel att hålla sig inom vissa förbestämda ramar. Bryman (2011) förklarar att en semistrukturerad intervju är uppbyggd av olika teman som är samlade i en intervjuguide. Formuleringen av frågor och ordningsföljden skiljer sig åt från intervju till intervju och det finns en stor frihet i hur respondenterna får svara. Daymon och Holloway (2010) menar även att intervjuguiden försäkrar att man samlar in liknande typer av data från alla respondenter. Det underlättar att analysera och dra paralleller mellan de olika intervjusvaren.

### ***3.2.2 Intervjuguidens utformning***

Uppsatsens intervjuguide utformades enligt vad Kvale (1997) anser fördelaktigt. Han menar att det först gäller att skaffa sig en förkunskap om ämnet för undersökningen. Sedan ska ett klart syfte med intervjun formuleras och till sist är det fördelaktigt att känna till olika intervjutekniker och besluta om vilken som är lämplig för studien i fråga. När intervjuguiden formades utgick vi ifrån teorierna internt varumärkesarbete, organisationskultur, medarbetarvarumärket och att leva varumärket (Punjaisri & Wilson, 2007; Pirjol & Maxim, 2012; Mangold m.fl., 2011; Karmark, 2005). Dessa teorier används i vår studie och stärker vårt syfte med uppsatsen. Vi började även med intervjufrågor som skulle lätta på stämningen och bidra till en mer avslappnad miljö (se bilaga 1 och 2). Exempel på sådana frågor var att be respondenten att berätta lite om sig själv och sin bakgrund. Kvale (1997) menar att en bra intervju bör bidra tematiskt till kunskapsproduktionen och dynamiskt till skapandet av ett bra samspel mellan intervjuare och intervjuperson. Intervjufrågorna och ämnet för intervjun ska relateras till de teoretiska föreställningar som ligger till grund för undersökningen och till den följande analysen. Intervjufrågorna bör även stimulera till ett positivt samspel, för att den intervjuade ska känna sig motiverad att prata om sina upplevelser och känslor.

Kvale (1997) hävdar att det är viktigt att befria frågorna från akademiskt yrkesspråk för att underlätta för respondenten förståelse. Vi valde därför att formulera korta frågor som inte skulle anses för komplicerade för respondenten. Två intervjuguider formulerades, en för intervjun med butikschefen och en för intervjuerna med de anställda. Vid det första intervjutillfället uppmärksammades ytterligare frågor som passade vår studie som vi inte hade skrivit ner. Det innebar att vid nästa intervju skiljde sig frågeformuläret något.



### ***3.2.3 Utförandet av intervjun***

Intervjupersonerna fick inte ta del av intervjufrågorna innan intervjuerna ägde rum. Anledningen till det grundades i att vi strävade efter spontana svar. Om intervjuguiden hade lämnats ut innan hade personerna kunna förbereda svaren på frågorna och vi anser att det hade gett en negativ effekt på det insamlade materialet. Kvale (1997) menar dock att intervjupersonen bör få en bakgrund till intervjun genom en orientering före och efter intervjun och vi valde därför att klargöra syftet med intervjun för varje respondent. Vi beskrev kort intervjuens upplägg, användning av inspelningsverktyg och om den intervjuade hade några frågor innan intervjun började. Trots att intervjufrågorna varierade i ordningsföljd försökte vi hålla maktsymmetrin och inte övergå i ett ömsesidigt samspel mellan intervjuare och respondent.

Vi valde att spela in intervjuerna med våra mobiltelefoner eftersom Kvale (1997) menar att inspelning av intervjuer har fördelarna att intervjuaren kan koncentrera sig på ämnet och dynamiken i intervjun. Orden, tonfallet och pauserna registreras och intervjuaren kan enklare återvända till materialet vid omlyssning. Det negativa med denna registrering är att innehållet inte visar de visuella aspekterna av situationen såsom bakgrund, deltagarens ansikts- och kroppsuttryck. Dock övervägdes även nackdelarna med att filma intervjun. Vi ansåg att det skulle skapa en känsla av att bli övervakad, vilket antagligen skulle få respondenterna att känna sig illa till mods. Det hade i sin tur påverka det insamlade materialet negativt.

## **3.3 Materialanvändning och metodkritik**

### ***3.3.1 Hantering av data och analys***

För att få en översikt över det empiriska material har intervjuerna transkriberats i sin helhet, vilket underlättade vid tillämpning av det empiriska materialet i analysen. Ekström och Larsson (2000) menar att ett sätt att sortera det insamlade materialet är att gruppera och sammanföra liknande intervjusvar i kategorier. Detta är mycket snarlikt det som Kvale och Brinkmann (2009) kallar för meningskodning där man kopplar samman nyckelord från citat och sorterar upp dem i teman. I vår uppsats valde vi därför att ordna upp alla citat som var kopplade till vårt syfte och kategoriserade in dem i teman som skulle användas i vår analys. Detta för att underlätta vårt arbete att finna likheter och skillnader i respondenternas svar. Citaten i analysen är något förfinade. Vi har valt att ta bort upprepande ord som kan vara störande för läsaren. Exempel på ord som har tagits bort är ”liksom”.

Efter transkribering så tolkades delar av det kategoriserade materialet, och ibland även inspelningarna, av båda skribenterna för att tydligt kunna tolka respondentens svar. Detta är något som Kvale och Brinkmann (2009) förklarar genomförs för att skapa reliabilitet. Vi är medvetna om våra roller inte är helt oberoende av varandra men att vi varit noga med att få fram rätt ton i de citat vi använt i analysen.

### **3.3.2 Metodkritik**

Det finns tydlig kritik kopplat till den kvalitativa forskningen och i synnerhet kvalitativa intervjuer. Den största kritiken är att den kvalitativa forskningen är alldeles för subjektiv eftersom den grundas i ett tolkande vetenskapsperspektiv där mening skapas genom att tolka och förstå en social handling och dess innebörd (Bryman, 2011). Det blir tydligt i vår uppsats där respondenten tolkar de frågor intervjuaren ställt samt den verklighet som de arbetar i. Intervjuaren tolkar i sin tur de svar som respondenten gett för att finna mening. Det är dock något som Daymon och Holloway (2010) talar om som en av styrkorna med kvalitativ forskning. Genom att anta ett öppet och reflexivt synsätt gentemot vad som studeras och dess kontext kan djupare kunskap om sociala fenomen belysas. Det grundas i en öppen Kooperation med respondenten för att tillsammans skapa ett gemensamt förtroende som i sin tur skapar tydliga svar. Då vi genomförde alla intervjuerna i fikarummet på Nespresso i Malmö var vi medvetna om att svaren kunde färgas av atmosfären på arbetsplatsen. Det var dock något som vi övervägde noggrant eftersom vi ville finna arbetsrelaterade fenomen kopplade till vårt syfte. Vi var även medvetna om att vår studie gav de anställda på Nespresso i Malmö ett tillfälle att prata gott om företaget, vilket kan skada uppsatsens trovärdighet. Vi valde dock ett representativt urval intervjupersoner för att studien skulle bli så tillförlitlig som möjligt.

En viktig aspekt för oss var att de intervjuade kände sig avslappnade under den tid de blev intervjuade och att de snabbt kunde tala om rollen som anställd på Nespresso i Malmö. Vid intervjuerna var det ingen annan anställd som närvarade och vi var tydliga med att förklara syftet med undersökningen innan varje intervju. Därför strukturerade vi upp intervjuguiden på ett sätt som framhävde respondenten och dess personliga erfarenhet i första hand och sedan kopplade det till deras arbetssituation. Något som Kvale och Brinkmann (2009) menar är en viktig aspekt för att undvika att bli för fokuserad på individen och även se kontexten kring denne. Vi var även noggranna med att ställa frågor som inte uppfattades som ledande utan istället öppnade för ett öppet samtal kring de områden vi ämnade undersöka.

Detta är något som oftast beskrivits som en fallgrupp inom intervjutekniken (Kvale m.fl., 2009; Daymon & Holloway, 2010; Bryman, 2011).

## 4. Analys

---

I denna del av uppsatsen kommer vårt empiriska material analyseras utifrån vårt teoretiska ramverk. Studiens forskningsfrågor kommer att besvaras och därmed uppnå uppsatsens syfte. I den första analysdelen kommer vi beskriva Nespresso Malmös interna varumärkesarbete för att göra medarbetarna till representativa varumärkesbärare. I den andra delen kommer vi skildra hur de anställda formas av företagets externa och interna kommunikation och hur de ser sin roll som varumärkesbärare vid kundkontakt. I den tredje delen sammanfattas analysen.

Nespressobutikerna världen över har ett gemensamt och övergripande koncept för att skapa en igenkännande upplevelse för kunderna som besöker butikerna. Varje butik får i sin tur lov att justera dessa riktlinjer och forma sin egen butiks atmosfär. Butikschefen på Nespresso i Malmö har byggt upp Malmöbutiken och arbetat med att skapa de värden som han vill ska förmedlas till kunderna. Det innebär att butikschefen och de anställda på Nespresso i Malmö besitter mest kunskap om butikens interna varumärkesarbete och är därför utvalda som respondenter vid insamlingen av material till uppsatsen.

### 4.1 Nespresso Malmös interna varumärkesarbete

Vi kommer i denna del av analysen att analysera Nespresso Malmös interna varumärkesarbete. Ray och Jyothi (2011) menar att skapandet av ett starkt varumärke, som både uppfattas som kvalitativt och serviceinriktat, inleds med medarbetarnas möjlighet att leverera den upplevelsen till kunderna. Då medarbetarna är länken mellan den interna och den externa varumärkesvärlden menar Ind (2007); Punjaisri och Wilson (2007) att organisationsledningen bör engagera sig i medarbetarnas behov. Organisationer gynnas av att förstå vad som motiverar de anställda att söka sig till organisationen, vad som gör att de anställda stannar och vad som uppmuntrar dem att identifiera sig med varumärkets mål. Denna förståelse kan bidra till att bygga upp ett företag vars anställda tror på och känner att de representerar varumärkets värden. Vid undersökningen av Nespresso i Malmö uppfattades det tydligt att företagets huvudvärde var exklusiviteten, vilket är något som alla Nespressos butiker står för och arbetar utefter. Nespresso i Malmö arbetar i sin tur med att skapa en ”wow-upplevelse” som utgörs av service på hög nivå och en familjekänsla i butiken för att

förmedla exklusiviteten. Eftersom de tre starka värdena som Nespresso i Malmö särskiljer sig med innefattar *exklusiviteten*, *upplevelsen* och *familjekänslan* gäller det att finna de strategier som underbygger dessa gentemot de anställda. Kamark (2005) menar att de anställda utgör målgruppen för den interna varumärkeskommunikationen och det blir ledningens uppgift att kommunicera detta till de anställda genom manualer och intern kommunikation.

#### **4.1.2 Exklusiviteten**

När vi intervjuade de anställda på Nespresso i Malmö var det vissa områden av varumärket som de såg som starkare vid jämförelse med andra organisationer. Butikschefen (2013-04-04) påpekar känslan av exklusivitet som de vill förmedla i butiken.

*[...] varumärket Nespresso är väl som jag känner, om jag utgår från vår butik och vad vi har skapat för känsla, och vad vi vill ha för känsla här i Malmö så ska det var ett exklusivt märke men för alla.*

Butikschefen (2013-04-04) beskriver att Nespresso är ett exklusivt varumärke och att de anställda arbetar för att förmedla det till kunderna. Ray och Jyothi (2011) talar om att det interna varumärkesarbetet hjälper till att fokusera på en gemensam vision. Precis som Falonius (2010) understryker får en vision de anställda att arbeta åt samma håll för att varumärket ska utvecklas. Eftersom de anställda på Nespresso i Malmö gemensamt arbetar för att få fram denna känsla av exklusivitet kan det ses som en vision på arbetsplatsen. Backhaus och Tikoo (2004) menar att internt varumärkesarbete implementerar varumärkets värden i organisationen och Mosley (2007); Punjaisri och Wilson (2007) anser att det interna varumärkesarbetet förenar de anställdas beteende med varumärkets värden. Flertalet av de anställda definierar kärnan av varumärket som exklusivitet inom tre områden; kaffe, maskiner och service. Detta som ett litet paket som Nespresso har att erbjuda. Flera av de anställda beskrev att de under etableringsfasen av butiken i Malmö genomgått en utbildning där kaffet, maskinerna och servicen låg i fokus. Detta är något som butikschefen (2013-04-04) understryker att alla måste ha gått igenom för att få arbeta i butiken, då de anställda måste leverera varumärkets värden till kunden på ett överensstämmande sätt:

*Alla ska gå en som heter "Basic skills in communication" som då handlar om ren kundservice. Hur ska du bete dig mot kunden. Och sen har vi en som heter "Service communication" som också alla ska gå. [...] alla anställda kan man i princip säga att de har tre veckors utbildning innan de börjar jobba.*

Vidare var det flertalet anställda som identifierade olika utbildningar som de bör eller har gått igenom. Fokus låg på två utbildningar: *science of coffee* och *service of excellence*. Den förstnämnda utbildningen hade alla fast anställda gått igenom och den fokuserade på kaffet, hur kaffet tagits fram samt maskinerna och hur de fungerade. Den andra var det färre av de anställda som hade tagit och den fokuserade på att skapa expertis inom den service som Nespresso vill erbjuda. Detta påvisar tydligt hur Nespresso i Malmö arbetar med att kommunicera kärnan av exklusiviteten till de anställda och hur de senare blir varumärkesbärare vid kundbemötande. Genom att redan i utbildning påvisa de tre huvudområden som organisationen arbetar inom tydliggörs agendan för hur varumärket vill uppfattas ut mot kunden. Nespresso i Malmö arbetar även med klädkod för att skapa en exklusiv känsla för kunden när denne kommer in i butiken. Butikschefen (2013-04-04) berättar hur klädkoden förmedlar varumärket:

*[...] ja gråsvart är det. Och det är lite så här också, man får lov att ha skägg men det ska vara välansat och snyggt. [...] Och det är liksom klippta naglar och rent och snyggt. Inga konstiga stora smycken. Köpenhamn hade ju dragit det ett steg längre ... där har ju köpt in nagellack och allt sånt så alla har ju samma nagellack.*

Här blir det tydligt att företaget Nespresso uppmuntrar butikerna att förmedla en känsla av exklusivitet. Butikschefen i Malmöbutiken etablerar denna riktlinje i det interna varumärkesarbetet genom att bistå de anställda med utbildningar för att de ska lära sig mer om kaffet, servicen och Nespressos koncept, men även i form av hur de anställda måste klä sig på arbetsplatsen för att upprätthålla en känsla av exklusivitet vid kundkontakt.

#### **4.1.3 Wow-upplevelsen skapar exklusivitet**

Punjaisri och Wilson (2007) menar att medarbetarna kan ses som länken mellan den interna och externa varumärkesvärlden när det gäller serviceinriktade organisationer. Därför är det enligt Raj och Jyothi (2011) viktigt att chefer förstår vad som är betydelsefullt för de anställda och vad som driver dem framåt. Flera av de intervjuade pratade om att de ville ge kunden en upplevelse varje gång de kom till butiken och att detta var något som de fått fram genom samtal med butikschefen. I många fall talade de anställda om att skapa en ”wow-känsla” för kunden och att detta skulle särskilja dem från andra butiker. De menar att Nespressos koncept bygger på att bjuda kunderna på en unik upplevelse och att kunden ska ha med sig känslan av att ha varit med om något alldeles extra när personen lämnar butiken. En anställd (2013-04-

09) talade om wow-känslan och knyter an det till exklusiviteten i kärnan av varumärket med kaffet, maskinerna och servicen:

*Det ska vara en såhär "wow-känsla". Alltså, oh jäklar vad alla var trevliga där inne och vilken service jag fick. Jag fick till och med prova kaffe där inne och snygga paneler, träpaneler liksom, och maskinerna stod snyggt uppradade och kaffegrejerna och lite så, har inte sett någonting snyggare än såhär.*

Det påvisar att upplevelsen är något de anställda tillsammans vill förmedla till kunden och att den är grunden i den service de ville uppnå. För att förmedla wow-upplevelsen till kunderna tilldelas de anställda ett skript som ska stödja dem vid kundbemötande. Skriptet bistår de anställda med information som ska förmedlas vid ett kundmöte. Detta för att medarbetarna inte ska glömma att förmedla viktig information om företagets varor, men även för att skapa en upplevelse för kunden och garantera en fantastisk service. Punjaisri m.fl. (2009) menar i sin tur att företag bör försäkra sig om att medarbetarna verkligen levererar servicen med den kvalitet som utlovats. Nespresso i Malmö använder så kallade *mystery shoppers* för att utvärdera de anställdas kundbemötande. En anställd (2013-04-11) förklarar att *mystery shoppers* är kunder anställda av organisationen som gör anonyma besök i butiken för att utvärdera kommunikationsinsatserna:

*Eftersom vi har, så att säga, för att vi har mystery shoppers som kommer hit, från företaget så att säga som, utger sig för att vara kunder för att testa liksom. Följer dem det här och hur bra service gör dem och det får vi rapporter och så på hela tiden när de har varit här och då ser vi ju väldigt tydligt resultatet av vårt arbete.*

Dessa *mystery shoppers* rapporterar sedan upplevelsen vid butiksbesöket till Nespresso i Malmö och en utvärdering skickas till butikschefen och ansvariga för området i Malmö. Många av de anställda på Nespresso i Malmö talade om att de mål som gick att urskilja var kopplade till *mystery shoppers* och deras rapporter. Falonuis (2010) beskriver att förankringen av företagets värden är en process som består av samordning, uppföljning och justering. Detta blir väldigt tydligt i Nespresso Malmös fall med *mystery shoppers*. Nespresso i Malmö sätter upp riktlinjer för vilka värden de vill förmedla och om företaget tillhandahåller en negativ rapport fokuserar företaget på hur de anställda kommunicerat varumärket och justering kan ske. Flera anställda talade även om att de tillsammans hjälper varandra att uppdatera sitt

kundbemötande genom att träna på skriptet tillsammans. En anställd (2013-04-12) beskriver det såhär:

*Det kommer kontinuerligt att vi kör med varandra och håller igång det och så, att man kollas av. Sen ser man ju då vad man har tappat lite på. Det är ju oftast vissa punkter som inte dyker upp så ofta eller det är kanske lätt att missa en sådan liten grej bara och då försöker man trycka på det.*

Detta kan kopplas samman med det som Falonius (2010) skriver om att utvärderingen handlar om att förändra beteenden och attityder om varumärket, men även att varje medarbetare förstår och engagerar sig i vad varumärket står för vid kundkontakt. Eftersom de anställda på Nespresso i Malmö försöker hjälpa varandra att förbättra sitt kundbemötande genom att öva på skriptet visar det att de anställda är engagerade i att förmedla varumärkets värden på ett önskvärt sätt. Boyd och Sutherland (2006) beskriver att när den anställde känner en positiv förbindelse med varumärket stannar personen på arbetsplatsen och arbetar för att gynna organisationens intressen.

För att förmedla en känsla av exklusivitet i butiken arbetar butikschefen och de anställda på Nespresso i Malmö med att skapa en wow-upplevelse för kunden. Med hjälp av skript och utvärdering från mystery shoppers blir det enklare för de anställda att förstå varumärkets värden, anta sig värdena och slutligen förmedla dessa till kunder och intressenter.

#### **4.1.4 Familjekänslan skapar samhörighet**

Flera av de anställda talade om en familjekänsla som skulle synas vid kundkontakt. Butikschefen lägger mycket fokus på att skapa familjekänslan på arbetsplatsen genom att anordna event efter arbetstid och implementera en öppen attityd på arbetsplatsen. Butikschefen (2013-04-04) berättade att familjekänslan i affären skapades för att alla kunder skulle känna sig välkomna och inte avskräckas av den exklusiva fasaden som varumärket anspelar på:

*För det är ju så att om vi har en öppen och lite så här du vet "ett premium-märke" så har vi fortfarande en avslappnad attityd och en varm känsla i oss själva. Då kan vi ju smitta av det på kunden då blir man ju mer avslappnad. Än att det är lite kallt och hårt bakom, då kommer det också visa sig mot kunden.*



Punjaisri och Wilson (2007) menar att ett företags anställda kan utgöra en svaghet för företaget om de inte förmedlar varumärkets värden på ett enhetligt sätt. En kund måste kommunicera med flera anställda under en serviceprocess och om de anställdas attityder och beteenden skiljer sig åt kan det skada kundens varumärkesbild. På grund av den avslappnade atmosfären på Nespresso i Malmö blir det enklare för de anställda att prata med varandra, ta upp problem och på så sätt skapa en gemensam bild av hur de vill förmedla varumärkets värden. En annan anställd (2013-04-11) beskriver stämningen runt arbetslaget som väldigt bra och att kunderna i sin tur känner av det. Det visar på att kunden uppfattar det förmedlade budskapen på det sätt som företaget önskar.

*Och det märks även till kunderna. Kunderna kan komma in och säga att "åh wow, vilken härlig stämning ni har" och det är ju kul så att man ser det utåt.*

Under flera av intervjuerna talade de anställda om familjekänslan som fanns på arbetsplatsen som något de kände var en styrka som syntes utåt. Denna gemenskap var något som var med redan som en strategi under skapandet av arbetslaget innan butiken öppnade. Butikschefen (2013-04-04) berättar hur han tänkte med blandningen av olika personligheter hos medarbetarna:

*Ja, det jag sökte lite här i Malmö när vi anställde alla de fasta anställda men även extraanställda var att jag ville hitta en bredd, en stor variation bland människorna. Egentligen hitta så många personligheter som möjligt. Min erfarenhet från andra ställen så funkar det väldigt bra när det är väldigt mixad.*

Strategin att välja en bredd av personligheter och utseende hos de anställda grundade sig i att Malmö är en mångkulturell stad. Nespresso Malmös butikschef ville att kunderna skulle känna att det fanns butikspersonal som liknade dem själva och att de inte endast var liknande modeller av varandra. Han förklarar även att det antagligen inte hade fungerat att tänka på det sättet om butiken var placerad i en annan stad. Butikschefen ville ha olika personligheter men ändå personer som kunde representera företaget. Boyd och Sutherland (2006) menar i sin tur att företag bör anställa medarbetare vars attityd stämmer överens med företagets. De förklarar att kunskaper alltid kan läras in, men en persons beteende är svårare att ändra på. Vidare talade alla intervjuade om hur familjekänslan skapades inom arbetsgruppen genom att de tillsammans anordnade event, ibland i samband med möten eller utbildningar för att utveckla en samhörighet. Alla i företaget kände att det var ett positivt initiativ. En anställd (2013-04-11) berättar:

*Ja, vi jobbar jättemycket för det. Eller jobbar på det, men vi gör mycket. Som nu i helgen så var vi iväg och bowlade och nu på söndag ska vi gå på MFF-match, hela gruppen. Vi ska, det är även ett möte, ekonomiansvarig kommer från Stockholm och håller ett möte så det är jobbrelaterat, men ändå att vi är ihop, buffé och kollar på fotboll. Men vi gör något en gång i månaden ungefär. Det är inte obligatoriskt alltid men det brukar vara ganska stor uppslutning och så. Folk vill träffas.*

Detta påvisar att en viss samhörighet har skapats med tiden eftersom de anställda väljer att träffas efter arbetstid. Mitchell (2004) menar i sin tur att den stora utmaningen är att ändra företagets processer och inte bara de anställdas attityder och beteende. Detta kan göras genom att omvandla varumärkesvärden till vardagliga jobberfarenheter som skapas och levereras av organisationen, vilket både påverkar kundens upplevelse samt gör arbetsplatsen mer trivsam för medarbetarna. Nespresso Malmö butikschef arbetar med internt varumärkesarbete i form av event för att skapa en samhörighet bland medarbetarna, internutbildningar som tar upp företagets värden, skript som assisterar de anställda vid kundbemötande och hjälper dem att förmedla exklusivitet i form av en wow-upplevelse. Genom att företaget Nespresso Malmö anordnar event som både är arbetsrelaterade och inte arbetsrelaterade skapar de anställda ett positivt intryck av organisationen, vilket sedan kommuniceras till kunden.

Ray & Jyothi (2011); Bergstrom & Anderson (2001) menar att företag byggs upp i en konkurrerande miljö, vilket gör det viktigt att hitta sin specifika nisch och differentiera sig från andra företag på marknaden. USP, Unique Selling Point, beskrivs som en unik sammansättning av de kärnegenskaper och attribut som differentierar en produkt eller tjänst mot konkurrenters (Fill, 2009). Nespresso Malmö har en tydligt utvecklad USP i form av hur de vill att deras service skall kommuniceras och vad de vill att kunden skall uppleva. Attraktiviteten syns tydligt i exklusiviteten i form av wow-upplevelsen och familjekänslan där de anställda känner att de kan stå för de värden som företaget vill förmedla. Tydligt blir att Nespresso Malmö, på en svensk marknad, skiljer sig från sina konkurrenter med ett serviceinriktat fokus och ett exklusivt varumärke som ska vara tillgängligt för alla. Då de anställda på Nespresso Malmö talar gott om företaget och arbetar för företagets bästa är det en attraktiv arbetsplats för de anställda.

## **4.2 Den interna och externa kommunikationens påverkan**

*Om man har en bra bild över företaget så tror jag man kommer förmedla det, oavsett om det är medvetet eller omedvetet så kommer man ju ändå förmedla någonting till nästa person.*

*Anställd (2013-04-11)*

Mangold och Miles (2007) beskriver medarbetarvarumärket som bilden av företaget som de anställda förmedlar till kunder och intressenter. Fokus ligger på hur den anställda uppfattar bilden av organisationen och hur motiverad personen är att kommunicera detta vidare. För att påverka de anställdas bild av sitt egna engagemang till organisationen, det psykologiska kontraktet, finns det enligt Mangold m.fl. (2011) olika kommunikationssystem. I den här delen av analysen kommer vi att beskriva hur de olika kommunikationssystemen påverkar de anställdas identifiering med företaget Nespresso i Malmö.

#### ***4.2.1 Internt formellt kommunikationssystem***

Butikschefen (2013-04-04) på Nespresso i Malmö berättar att vid etableringen av butiken fick de anställda, förutom en utbildning i kaffet och hur de skulle bete sig mot kunderna, även regelbundet genomföra gruppövningar och rollspel för att lyfta upp och diskutera potentiella problem på arbetsplatsen. Punjaisri och Wilson (2007) menar att träning och intern kommunikation är de två mest effektiva sätten att påverka de anställdas attityder och beteende.

*Vi hade ju en nästan tre veckors lång utbildning där vi både praktiserade lite i butiken i Stockholm och Köpenhamn och där vi även gick igenom lite hur man väljer att säga vissa saker. Så att absolut det finns ju ett genomgående tänk där också att det är kanske inte så lämpligt att säga tjena till kunderna liknande även fast det ibland kanske känns naturligt för det är någon som är ung och som, men det är ändå viktigt att hålla en viss nivå på kommunikationen och hur man presenterar vissa saker.*

*Anställd (2013-04-09)*

Nespresso Malmö arbetar kontinuerligt med att forma de anställda till att anta sig varumärkets värden, detta med hjälp av event, utbildning i kundbemötande och information om produkterna, klädkod och skript på vad som ska sägas (nämns i första analysdelen). Mangold m.fl. (2011) beskriver att organisationers medarbetare får utbildning och praktisk träning när de går från anställningsprocessen till att bli en anställd. Denna företagsprocess implementerar organisationens värdegrund i den praktiska arbetssituationen och utgör en grund för den bild som de anställda väljer att förmedla till kunder och intressenter.

Genom att ha tillhandahållit information om hur Nespresso Malmö arbetar med internt varumärkesarbete, för att få de anställda att representera företaget, anser vi som utomstående att medarbetarna på Nespresso Malmös arbete är väldigt styrt. Det verkar inte finnas mycket utrymme för medarbetarna att utvecklas inom organisation eller att förändra redan

förbestämda regler. Detta på grund av skript på vad som ska sägas vis kundbemötande och klädkod för att förmedla en enhetlig upplevelse för kunden. Alvesson (2001) menar att kulturen som skapas på ett företag kan utgöra ett lämpligt sätt för ledningen att kontrollera organisationen. När denna fråga ställdes var det ingen av de intervjuade som ansåg sig vara styrda av företaget, utan de förklarade att de såg riktlinjerna som ett bra hjälpmedel för att kunna förmedla all nödvändig information till kunderna. De berättade att Nespressobutikerna har övergripande regler som ska följas för att butikerna runt om i världen ska likna varandra och erbjuda samma service. Dock får varje butik lov att justera dessa regler och anpassa dem efter sin specifika butik.

*Ja, alltså självklart så gör det ju det i form av hur vi klär oss och arbetsuniform och så klart. De vill ju så klart att vi ska hålla en viss fasad utåt i hur vi pratar om kaffet och hur vi pratar om våra produkter, men det är ju inte så att jag känner mig styrd utan jag ser det mer som ett rätt trevligt hjälpverktyg för att kunna förmedla en fantastisk service.*

*Anställd (2013-04-09)*

De anställda påpekar även att utbildningarna som getts har uppmanat medarbetarna att ta egna initiativ för att anpassa sig till kunden och dess intresse. Cheney (2011) anser att kundens varumärkesupplevelse inte enbart påverkas av medarbetarnas vilja att hjälpa kunden, utan varumärket stärks om företaget hjälper medarbetarna hjälpa kunden.

#### **4.2.2 Externt formellt kommunikationssystem**

Mangold m.fl. (2011) menar att innan anställningen är det främst marknadsföringsinsatser som formar den anställdas bild av företaget. Innan medarbetarna på Nespresso i Malmö anställdes var det flera av de anställda som hade fått sitt första intryck av varumärket via företagets tv-reklamer med George Clooney i huvudrollen. Mangold m.fl. (2011) skriver att de externa formella kommunikationssystemen till största del bygger på extern marknadsföring och PR. En anställd (2013-04-09) förklarar hur hennes syn på varumärket hade påverkats av Nespressos marknadsföring.

*Inte mer än att man har sett de här reklamerna med George Clooney på tv och att det kändes väldigt, väldigt exklusivt så att det var väl lite så också kommer vi (butiken i Malmö) verkligen passa in här, ska det vara väldigt, väldigt stelt och strikt eller vad är förhållningssättet gentemot kunderna?*

Mangold m.fl. (2011) menar att de anställda kommer att jämföra information från företagets externa kanaler med de meddelanden som kommunicerar via de interna kommunikationskanalerna. Det kommer sedan antingen skada eller stärka medarbetarnas psykologiska kontrakt till organisationen. De anställda på Nespresso Malmö förklarar att de får ta del av videoklipp där de lär sig hur kaffekapslarna återvinns och hur kaffet framställs. Detta för att de ska kunna svara på frågor om kaffeproduktionen som ställs av kunderna. George Clooney medverkar i reklamfilmerna och i videoklippen som visas för de anställda. Han reser runt till plantagen och ser till att tillverkningen av kaffet uppfyller miljökriterierna och att böndernas arbetssituation är etisk. En annan anställd (2013-04-12) har en uppfattning om att George Clooney inte skulle representera ett varumärke han inte trodde på, vilket gör honom till en bra förebild för Nespresso. Genom ett externt formellt kommunikationssystem har några av de anställda på Nespresso fått ett första intryck av företaget. Genom de externa kanalerna kommunicerar företaget ut exklusivitet. Det betyder att företaget mer eller mindre har format ett intryck av organisationen som överensstämmer med hur företaget vill synas. Det förtydligas av Rosenbaum-Elliott, Percy och Pervan (2011) som menar att interna och externa meddelande måste vara enade för att de anställdas erfarenheter av varumärket ska stämma överens med vad som sägs till kunderna.

#### ***4.2.3 Internt informellt kommunikationssystem***

Nespresso Malmö är ett företag som arbetar mycket med atmosfären på företaget. Butikschefen berättade att Malmöbutiken hade höga förväntningar på sig redan innan öppningen. Han frågade sig hur Nespresso i Malmö skulle sättas på kartan och hur kunderna skulle uppfatta butiken. Tillsammans arbetade de anställda med att välja ut en känsla som skulle representera butiken. Känslan som de flesta ansåg passande både på arbetsplatsen och i butiken vid kundbemötande var familjekänsla. Ind (2007) menar att chefen på ett företag behöver förstå vad som uppmuntrar de anställda att identifiera sig med varumärkets mål. Om organisationsledningen har denna förståelse kan de bygga upp ett företag vars anställda tror på varumärkets värden. Enligt Mangold m.fl. (2011) är det interna informella kommunikationssystemet viktigt för att de anställda ska bevara samma värderingar som organisationen. De värden som organisationen säger sig representera ska stämma överens med de värden som företaget faktiskt företräder. Om värdena inte stämmer överens kan de anställda tappa sitt förtroende för företaget. Nespresso i Malmös butikschef (2013-04-04) berättar om den familjära butikskänslan han vill skapa:

*Ja det är ju lite det att, som jag eftersträvar här i Malmö är, som jag känner att som vi till och med har fått feedback på är att du ska komma in och ha den där familjära känslan. Du ska vilja vara i vår butik. Du ska inte bara vilja gå in i vår affär och köpa kaffe och sedan gå. Du ska vilja komma in du ska vilja smaka en kopp kaffe, du ska vilja mingla runt lite och känna att här är skönt att vara.*

Medarbetarna på Nespresso i Malmö arbetar gemensamt med att förmedla familjekänslan till kunderna. Mosley (2007) menar att en av de effektivaste faktorerna i skapandet av en organisations kultur är att ständigt forma ledarskapsbeteendet utefter tron på varumärket, vilket skapar en relation mellan ledarskapsstilen och varumärket. Butikschefen (2013-04-04) på Nespresso i Malmö förklarar hur han arbetar för att bygga upp en kultur där de anställda kan känna sig hemma.

*Att komma till jobb... alltså man jobbar väldigt mycket, det gör vi alla. Så ska det kunna vara som en liten fristad. Du ska ha kunnat haft en skitnatt hemma eller en morgon och kunna komma hit och vara öppen och ärlig med det och få stöttning och känna att du kan komma hit och vädra ut.. ja det här har sugit hela natten och så löser vi det tillsammans här. Och det har jag lyckats skapa.*

Butikschefen försöker även skapa en stämning där de anställda kan ta upp problem med honom men även sinsemellan. Punjaisri m.fl. (2009) menar att medarbetare som trivs på sin arbetsplats och känner en lojalitet till företaget skapar en bra relation till sin arbetsgivare. En anställd (2013-04-11) förklarar hur han upplever arbetsplatsens atmosfär.

*Jag har varit på ganska många arbetsplatser och det är ganska få där man har en relation med sin chef där man faktiskt, där det blir enkelt att ta upp en jobbig sak och direkt bara lägga det på bordet. På många tidigare arbetsplatser där jag varit får man paketera det på ett bra sätt, linda in det i fint papper och sen lägga fram det lite fint. Här kan man verkligen såhär, du det här är ett problem och det här måste vi fixa och så tar man tag i det och så gör man det.*

För att skapa en bättre samhörighet medarbetare emellan arbetar butikschefen mycket med att anordna event och After Work för de anställda. Flera av de anställda förklarade att butikschefen är väldigt mån om att de anställda ska trivas på arbetsplatsen och hittar därmed på olika aktiviteter för medarbetarna efter arbetstid. En anställd berättar att på många andra arbetsplatser är det vanligtvis denna kostnad som det dras in på, men att det inte gäller Nespressobutiken i Malmö. Det visas tydligt att det finns en stor vikt i att ha en chef som arbetar för att de anställda ska trivas på arbetsplatsen.

Som tidigare nämnts menar Mosley (2007) att organisationskulturens utmärkande karaktärer och förmågor är det enda hållbara konkurrensfördelen för en organisation, eftersom allt annat kan kopieras av konkurrenter. Utifrån vårt empiriska material anser vi att Nespresso Malmö har ett stort konkurrensförsprång i form av en organisationskultur där de anställda trivs med varandra och sin relation till chefen, jämfört med andra arbetsplatser som inte är lika måna om att ta hand om sin personal. En av medarbetarna (2013-04-09) förklarar sin relation till butikschefen på Nespresso i Malmö som väldigt avslappnad jämfört med tidigare jobberfarenheter i Danmark. Hon berättar även att de är som en liten familj på arbetsplatsen och att de hittar på olika aktiviteter efter arbetstid. Trots en respekt för butikschefen anser de anställda att de har en kamratlig relation till honom. Butikschefens relation till sina anställda och den avslappnande atmosfären mellan medarbetarna har, enligt en anställd (2013-04-11), bidragit till ett bra teamwork.

Mosley (2007) menar att det är svårt att ändra en organisations kultur eftersom en organisationskultur ständigt behöver formas och ledas. Alvesson (2001) menar dock att det är lättare att forma en kultur vid grundandet eller omstrukturering av en organisation. Detta eftersom en betydande andel av nyckelpersonalen ersätts och det blir då lättare att omforma idéer och uppfattningar. Vid undersökningen av Nespresso Malmö ser vi att butiken har haft en fördel i kulturskapandet eftersom butiken är nyetablerad i Malmö. Butikschefen på Nespresso i Malmö har arbetat hårt för att bygga upp en grund för en önskad företagskultur. Eftersom butiken är nyöppnad blir det enklare för de anställda att ta till sig företagets värden eftersom de vid anställning inte redan hade format ett starkt intryck av organisationen.

#### ***2.2.4 Externt informellt kommunikationssystem***

*Visst man blir ju en slags representant även privat. Det är ju inte så att man, man får ju tänka på vad man säger och inte säger och det är ju väldigt lätt att förmedla positivt men även när man är ledig, så det är ingenting som jag tycker är jobbigt. Det här är någonting som jag står för.*

*Anställd (2013-04-11)*

Mangold m.fl. (2011) skriver att de externa informella kommunikationssystemen påverkar de anställda genom samtal med kunder eller bekanta. En anställd (2013-04-12) på Nespresso i Malmö berättar att han pratar positivt om företaget på sin fritid och att han har fått bra respons från sina vänner efter att de har köpt en Nespressomaskin. Han menar att det faller sig naturligt att man förmedlar varumärkets värden på ett positivt sätt när man trivs på sin

arbetsplats. De anställda på Nespresso i Malmö sprider en positiv attityd kring varumärket till vänner och bekanta samtidigt som de tar till sig den respons om varumärket som ges i utbyte. Mangold m.fl. (2011) anser att den kommunikation som ges av kunder och bekanta blandas med den anställdas bild av organisationen. Detta påverkar bilden den anställda har av sitt egna engagemang till organisationen.

*Och det är det som gör att det blir roligare att jobba. När man har kunder som verkligen tar en i hand och säger åh vilken fantastisk upplevelse och om jag skulle köpa en maskin så är det dig jag kommer till [...] det här ska jag berätta för alla mina vänner. [...] Oftast går man hem och är bara glad för att man har många väldigt trevliga och fina kunder.*

*Anställd (2013-04-09)*

De anställda på Nespresso i Malmö har ett stort förtroende för varumärket, vilket uttrycks vid kundkontakt. När de anställda får positiv respons från kunder och bekanta stärks deras lojalitet till företaget ytterligare. Det visar sig i att de anställda tycker det är kul att gå till arbetet på morgonen. Desto starkare förtroende de anställda får till företaget påverkas de inte lika mycket av vad kunder och bekanta tycker. Istället är det medarbetarna som formar kundernas intryck av varumärket eftersom de även utgör positiva varumärkesrepresentanter privat. Karmark (2005) anser att ett företags anställda måste vara totalt engagerade i varumärket och känna lojalitet gentemot det. Om det är fallet blir medarbetarna det levande varumärket eftersom det är genom relationen mellan anställd och kund som varumärket väcks till liv.

#### **4.2.5 Kunders erfarenhet**

För att utvärdera kundbemötandet har Nespresso så kallade Mystery Shoppers som gör ett anonymt besök i butiken en gång i månaden. Om inte kundservicen uppnår kriterierna förmedlas detta till företaget och de anställda. Nespressos butikschef (2013-04-04) menar att det är ett sätt att upprätthålla en fantastisk service och upplevelse vid varje tillfälle för kunden. Enligt Mangold m.fl. (2011) är kunders feedback väldigt viktig för medarbetarvarumärket. Genom att utvärdera om organisationens värderingar uppfattas på rätt sätt genom den kundkontakt som varit kan man få fram om organisationens värderingar kommunicerats på rätt sätt, både internt och externt. Nespresso i Malmö lägger mycket fokus på att skapa en positiv upplevelse för kunderna som kommer in i butiken. Detta i form av att leverera viktig information, men även genom att bjuda på en kopp kaffe för att ge kunden ett tillfredställande



besök. Nespresso Malmö har fått mycket positiv respons för sin service och sitt kundbemötande, vilket tyder på att medarbetarna har kommunicerat de värden som företaget står för.

*Från presentation av tillbehör, kaffe, hur vi säljer det, hur vi förmedlar det, det är ju väldigt uppskattat att vi bland annat bjuder på en kopp kaffe för det är ju en sådan liten service som gör så otroligt mycket för, vi är inte vana vid det här i Sverige att man får nästan aldrig någonting gratis utan allting kostar. Och bara en sådan liten sak gör ju att... ja, ger ju företaget väldigt bra feedback där också.*

*Anställd (2013-04-09)*

En anställd (2013-04-11) på Nespresso i Malmö berättar om ett tillfälle där kunden gav ett positivt omdöme om butikens service:

*Som nu i lördags så, det var tre kunder som kom fram och sa bara, det här är helt fantastiskt, vilken service, jag har aldrig varit med om det här. Och det får vi höra väldigt ofta. Det är den känslan som vi vill att folk ska förmedla. Jag har till och med fått två spontana kramar en gång.*

*Anställd (2013-04-11)*

Eftersom Nespresso i Malmö erbjuder service på hög nivå blir kundens feedback en utvärdering av personalens arbetsinsats. Det blir därför viktigt för medarbetarna att skapa en behaglig atmosfär för kunderna. Positiv respons motiverar de anställda att fortsätta utföra sitt arbete och skapar känslan av att arbetsinsatsen är meningsfull. Även om en kund är negativt inställd vid butiksbesöket kan de anställda genom bra service ändra personens attityd. Det är vad Karmark (2005) menar om att inom serviceyrken finns det en sammankoppling mellan konsumentens bild av varumärket och de anställdas engagemang och utförande. En anställd (2013-04-11) förklarar hur han arbetar för att ge kunden en önskvärd service.

*Mitt mål med varje kund är att de ska ha ett leende på läpparna när de går oavsett vad de har på läpparna när de har kommit in. För det kan ju komma en kund som är missnöjd av någon anledning, såhär men okej, den är sur nu, men den måste vara glad när den går härifrån. Det blir en litet mission, och vägen dit, det gäller ju att vara tillmötesgående, ödmjuk och hela tiden se till att man upprätthåller rätt service.*

De anställda på Nespresso formar sin syn på företaget genom kommunikation via de olika interna och externa kommunikationssystemen. Ju mer de anställda anser sig förstå varumärkesvärdena desto mindre blir de styrda av företagets riktlinjer. De kan med tiden forma riktlinjerna till sina egna genom att exempelvis inte förhålla sig lika starkt till skriptet,

utan istället forma det till sitt eget. Det kan knytas an till vad Ind (2007) förklarar. Han menar att när de anställda är engagerade i organisationens mål uppkommer nya sätt att arbeta, kunskap delas, medarbetarna bidrar med nya idéer och varumärket byggs upp. Det gör det lättare för organisationen att anpassa sig till förändring, utveckla planer och leverera varumärkets värden till kunder och intressenter.

#### ***4.2.6 På vilket sätt känner de anställda att de företräder varumärket Nespresso i Malmö***

Rousseau (1995) förklarar att det psykologiska kontrakt en anställd känner till en organisation grundar sig i hur det anställda upplever att organisationen följer de värden som den påstår sig arbeta efter. De anställda på Nespresso i Malmö har idag en positiv syn på och ett stort förtroende för varumärket. En anställd (2013-04-11) beskriver Nespressos koncept som service på hög nivå och äkta. Nespresso Malmö's butikschef (2013-04-04) förklarar att han inte hade en positiv syn på varumärket innan anställning, men när han fick mer kunskap om företaget och dess arbete förändrades hans syn till det positiva. Mangold m.fl. (2011) förklarar att den anställdes förmåga att kommunicera de önskvärda värden som organisationen står för ökar ju mer kunskapen om sin arbetsplats medarbetarna har. De intervjuade anser att företagets koncept är så pass bra att produkterna säljer sig själva. Det motiverar i sin tur de anställda att förmedla företagets värden även efter arbetstid. Det förhåller sig till vad Mangold och Miles (2011) menar att om den anställda känner och förstår de värden som företaget vill förmedla kan dessa bättre kommuniceras till kunden. Karmark (2005) anser att de anställda blir det levande varumärket när personen känner totalt engagemang och lojalitet till varumärket. Det kan relateras till vad en anställd (2013-04-09) på Nespresso i Malmö förklarar. Han menar att de anställda måste ha en positiv känsla mot företaget för att förmedla lika värden på alla Nespressos butiker i världen.

*Det är ju så att man själv blir indragen i det här tänket och det är ju bara för det bättre. Speciellt när det är ett sånt stort företag, det är så många, och såhär, hur ska man göra om man finns i över åttio länder och alla ska visa företaget precis likadant, så måste alla tycka om företaget också. Och hur tycker man om företaget. Jo, det är ett bra koncept så det talar för sig själv.*

*Anställd (2013-04-09)*

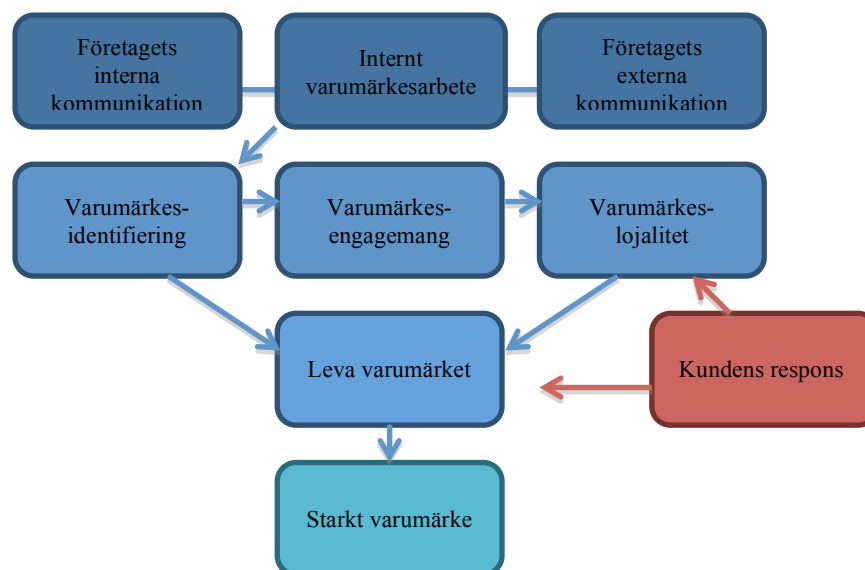
Karmark (2005) förklarar att ett företags anställda kan leva *med* varumärkesvärden, vilket innebär att medarbetarna använder varumärkets värde som riktlinjer, eller att *vara* varumärket, som förklaras som att medarbetarnas personliga värderingar stämmer överens

med varumärkets. Genom analys av vårt empiriska material har vi kommit fram till att de anställda på Nespresso Malmö lever varumärket utifrån en blandning av de två perspektiven. Nespresso Malmö ser de anställda som målgruppen för sin varumärkeskommunikation. Detta i form av utbildning för att ta sig an varumärkets värden, inläring av skriptet som används som stöd vid kundkontakt och event utanför arbetet som gynnar samhörigheten på arbetsplatsen. Med denna grund har de anställda format en positiv bild av Nespresso Malmö och representerar företaget genom att ha en djupare personlig kontakt och involvering i varumärket. Med det sagt anser vi, i Nespresso Malmös fall, att det går att genom strategiska medel forma de anställda till att leva varumärket, vilket strider mot vad Schultz (2003) menar. Han förklarar att det inte är möjligt att träna de anställda till att leva varumärket, utan det är något som kommer inifrån organisationen och dess kultur.

### **4.3 Sammanfattning av analysen**

Butikschefen på Nespressobutiken i Malmö arbetar kontinuerligt med internt varumärkesarbete i form av internutbildningar, klädkod, skript och event efter arbetstid för att implementera varumärkesvärdena i organisationen. Butikschefen arbetar även mycket med att forma en bra samhörighet mellan de anställda som bidrar till ett bra teamwork, vilket innebär att de anställda känner att de tillhör en gemenskap och att varje anställds arbetsinsats bidrar till ekonomisk gynning för företaget. Det innebär att de anställda ständigt påverkas och influeras av företagets varumärkeskommunikation. Det är dock inte bara den interna kommunikationen som påverkar de anställdas engagemang till organisationen, utan även marknadsföring influerar. Vi har även kommit fram till att kundens feedback har en stor påverkan på de anställdas bild av företaget. Som ovan nämnt motiveras de anställda på Nespresso i Malmö av att ständigt få positiv respons av kunderna för sin arbetsinsats. Om man ska förhålla sig till Punjaisri, Evanschitzky och Wilsons (2009) modell *The proposed conceptual model* (se figur 1) anser vi att kundens intryck saknas som en stark påverkningsfaktor på de anställdas bild av företaget. Punjaisri m.fl. (2009); Punjaisri & Wilson (2007) förklarar att internt varumärkesarbete bidrar till att de anställda identifierar sig med varumärket och känner ett engagemang och lojalitet gentemot varumärket. Det leder i sin tur till ett starkt varumärke på marknaden (Punjaisri m.fl. 2009). Vi anser dock att kundens omdöme även är en bidragande faktor. Därför har vi valt att skapa en egen modell (se figur 3) som illustrerar hur medarbetarna påverkas av olika faktorer för att stärka sin identifiering, sitt engagemang och sin lojalitet till varumärket.

De anställda på Nespresso i Malmö identifierar sig med företaget när de känner att de förstår och kan representera företagets värden som ges vid bland annat utbildningstillfällena. Engagemanget syns i att medarbetarna uppmuntrar varandra och arbetar utefter företagets vinning. Lojaliteten anser vi uppstår när de anställda representerar varumärket privat och väljer att köpa företagets produkter istället för konkurrenters. Vi anser att identifieringen, engagemanget och lojaliteten tillsammans utgör att leva varumärket. Genom att få de anställda att leva varumärket blir företaget inte lika beroende av att ständigt förse de anställda med företagets värde, utan vid detta skede bär de anställda redan företagets värden och kommer att representera varumärket vid kundkontakt och privat.



Figur 3. En bearbetning av *The proposed conceptual model* (se figur 2)

Slutligen vill vi tillägga att Nespresso Malmös tillvägagångssätt för att få de anställda att leva varumärket troligtvis inte är ett fördelaktigt sätt för alla typer av företag. Vi anser dock att företag gynnas av att de anställda känner att de vill representera företagets värden. I Nespresso Malmös fall har det fungerat att forma en värdegrund för de anställda genom internt varumärkesarbete, ha överensstämmande information via interna och externa kanaler och skapa en samhörighet och öppen atmosfär på arbetsplatsen. Om kunderna sedan är nöjda och förmedlar detta till de anställda stärks medarbetarnas självkänsla och arbetet känns meningsfullt. Detta leder i sin tur till att de anställda även blir positiva varumärkesrepresentanter privat. När detta är uppnått kommer varumärket att stärkas då nöjda medarbetare bidrar till en stark arbetsstyrka samtidigt som belåtna kunder leder till en ökad försäljning.



## 5. Diskussion och slutsats

---

### 5.1 Diskussion

När vi analyserat hur Nespresso i Malmö arbetar med internt varumärkesarbete och hur de anställda formar sin bild av organisationen genom interna och externa kanaler har tre ämnen tydligt bekräftats genom allt empiriskt material. Dessa tre ämnen har varit hur Nespresso i Malmö kommunicerar *exklusiviteten* i sitt varumärke genom att *skapa en upplevelse* för kunden, samt en *familjekänsla* på arbetsplatsen.

Genom att tillsammans med de anställda få fram vad som är grunden för värdena som ska kommuniceras och med hjälp av uppbackning från organisationen skapas en känsla av exklusivitet, både hos de anställda och i butiken. Detta underbyggs av tydligt arbete med utbildningar för att fördjupa kunskapen hos de anställda inom specifika områden som t.ex. deras kaffe, deras maskiner och deras service. Genom att butikschefen från start av butiken i Malmö arbetat aktivt för att personligen implementera dessa värden till de anställda har han skapat en känsla av samhörighet som underlättar kommunikationen på arbetsplatsen och slutligen ut mot kund. Detta är något som skapat en familjekänsla på företaget och medfört att de anställda kan kommunicera varumärket och stå för dess värderingar även utanför arbetsplatsen.

Flera av de anställda på Nespresso i Malmö berättade att butikschefen arbetar aktivt för att skapa en känsla av samhörighet genom olika event. Detta var något som de intervjuade påpekade gjordes redan från början och har medfört att de anställda känner en sådan stark samhörighet att de träffas självmant på fritiden. Vi anser att det är lättare för nyetablerade företag att implementera företagsvärdena i organisationen och få de anställda att leva varumärket, eftersom det inte finns redan existerande och inövade värden att arbeta bort. Om ledningen försöker skapa nya värderingar där redan en stark värdegrund är uppbyggd kan det uppfattas som om ledningen försöker förändra de anställda efter deras riktlinjer istället för att de anställda, som i fallet Nespresso i Malmö, var med och skapade dessa värden från början. Om sedan bra implementeringsarbete utförs, känner den anställde att den kan representera detta.

En stor svaghet som skulle kunna identifieras är om viss förändring av arbetslaget skulle uppstå. Detta skulle medföra att Nespresso blir tvungen att låta den nyanställda utbilda sig innan anställning för att kunna representera företaget på rätt sätt. Eftersom varje anställd som var med vid start av den nya butiken i Malmö tillsammans gick på utbildningarna och eventen var det ett mer kostnadseffektivt alternativ till utbildning än om en ensam anställd skulle göra samma sak under tre veckor. Detta skulle kunna medföra en stor kostnad om arbetsstyrkan genomgår snabba förändringar under en längre tid. Det skulle även kunna medföra att nya anställda som kommer till organisationen medtar andra varumärkesvärden än det som de redan anställda har varit med och tagit fram. Det kan innebära att värdegrunden med tiden förändras.

Vi anser att varumärkeskommunikation via marknadsföringsinsatser har en påverkan på de anställda innan de skaffade sig en egen syn på varumärket. Ju mer kunskap om företaget och dess produkter den anställda ges desto snabbare kommer den anställda att forma sin egen bild av varumärket. Genom utbildning, klädkod och skript implementerar Nespresso varumärkesvärdena hos de anställda. Medarbetarna tycker i sin tur att det är ett otroligt hjälpmedel för dem att leverera en fantastisk service för att göra kunderna nöjda. Positiv respons hjälper till att stärka medarbetarnas insats i deras arbete eftersom de får en känsla av att deras arbete är meningsfullt. Det ger i sin tur en bidragande effekt till att stärka den anställdas psykologiska kontrakt till företaget. Som anställd hade det varit krävande att arbeta på ett företag med missnöjda kunder. Speciellt på ett serviceföretag där man ständigt möter nya kunder som kan påverka ens egen bild av företaget.

Utifrån vårt empiriska material anser vi att det är fördelaktigt att som chef lägga pengar och energi på att måna om personalen. Butikschefen på Nespresso arbetar mycket med att skapa en familjekänsla och en gemenskap på arbetsplatsen. Genom att anordna aktiviteter efter arbetet, både arbetsrelaterade och inte arbetsrelaterade event, skapar medarbetarna tillsammans en allt mer positiv bild av företaget. Om de anställda trivs och tror på företaget kommer de att arbeta hårdare och kommunicera ut varumärkets värden till kunder och intressenter. I det långa loppet bidrar det till nöjdare kunder och en ökad försäljning. Vi anser att det var taktiskt av butikschefen på Nespresso i Malmö att engagera de anställda när en känsla som skulle beskriva butiksatmosfären valdes ut. De anställda fick vara med att bidra och kunde redan där känna en samhörighet med varumärket. De fick på så sätt känna att de var en del i uppbyggandet av butiken.

Analysen av det empiriska materialet visar på att Nespresso Malmö genom internt varumärkesarbete och enad kommunikation via externa och interna kommunikationskanaler

har skapat en trivsamt arbetsplats för de anställda. Det har även bidragit till att de anställda kan identifiera sig med varumärket och känna ett engagemang och lojalitet till företaget. Vi anser att det innebär att de anställda på Nespresso i Malmö lever varumärket. Som alla anställda på Nespresso i Malmö menar är företaget en väldigt förmånlig arbetsplats där medarbetarna trivs med varandra och förhållandet till chefen, vilket bidrar till ett starkt varumärke. Med stöd från företaget känner de anställda att de kan kommunicera ut varumärkets värden och representera företaget vid kundkontakt, både på arbetstid och privat.

## **5.2 Slutsats**

Vi anser att målet för varje företag är att få de anställda att leva varumärket. Eftersom de anställda är företagets ansikte ut mot kunderna är det oerhört viktigt att få dem att kommunicera ut företagets värden på ett positivt sätt. Utifrån denna studie arbetar företaget Nespresso i Malmö med att se de anställda som målgruppen för sin interna varumärkeskommunikation. Detta i form av utbildning för att ta sig an varumärkets värden, inläring av skriptet som används som stöd vid kundkontakt och aktiviteter utanför arbetet som bidrar till en gemenskap på arbetsplatsen. Med denna grund har de anställda format en positiv bild av Nespresso och representerar företaget genom att ha en djupare personlig kontakt och involvering i varumärket. Nespressos extern kommunikation har även stärkt medarbetarnas engagemang till organisationen eftersom den interna och externa kommunikationen har varit entydig. Kundens respons har också en stor influens på medarbetarnas varumärkesbild då medarbetarna ständigt möter kunder vars åsikter blir som en utvärdering av de anställdas arbetsinsats.

## **5.3 Studiens bidrag till praktik och teori**

Denna studie kan ge ett bidrag till praktiken i form av idéer och strategier vid implementering av ett företags värden till de anställda. Även om Nespresso i Malmö kan ses som ett varumärke med hög kvalitet anser vi att strategierna vid implementering av ett varumärke bör vara väl genomtänkta och genomarbetade. I Nespresso Malmös fall var det extra lyckat att få de anställda att tillsammans känna att de representerade varumärket genom grundläggande utbildning, skript, event tillsammans inom företaget samt givande arbetsklimat. Detta medförde att de anställda tillsammans arbetade för att bära varumärket ut mot kund. Kommunikationen mellan de anställda kan i Nespressos fall ses om en starkt bidragande



effekt till att de anställda känner en så pass stark samhörighet med varumärket att de valde att kommunicera det och dess värden även på fritiden.

Vi anser även att studiens resultat kan bidra till teorin. Eftersom vår studie påvisar vikten av externa och interna kommunikationskanaler, både formella och informella, i formandet av den anställdas engagemang och lojalitet till organisationen, anser vi att detta är någon som bör anammas i teorin. Detta är något vi fann väldigt tydligt i analysen (se figur 3) och som vi anser är något väldigt viktigt, att all kommunikation formar den anställdas varumärkesbild.

## **5.4 Förslag till vidare forskning**

Vår studie är begränsad eftersom vi valt att göra en djupare undersökning och därför endast fokusera på företaget Nespressos nyöppnade butik i Malmö, istället för ett flertal butiker. Som vidare forskning skulle vi föreslå en jämförelse mellan hur andra företag arbetar med sitt interna varumärkesarbete och medarbetarvarumärke. Det kan medföra att likheter och skillnader kan kopplas till ett övergripande resultat och sedan utvärderas mot varandra. Antingen med företag som liknar Nespresso eller företag som skiljer sig åt.

I vår studie utgår vi även ifrån en anställds perspektiv och vi anser därför att forskning utifrån kundens perspektiv hade kunnat vara ett fördelaktigt komplement till vår studie. En sammanflätning av dessa perspektiv hade kunnat ge en tydligare bild på om kunden uppfattar de värden som de anställda ska kommunicera ut och på vilket sätt. För att utveckla vår studie hade även forskning utifrån ett ledningsperspektiv kunnat göras. Genom att enbart fokusera på hur ledningen kommunicerar organisationens varumärke till sina anställda, tidigare anställda och framtida anställda, ges en utvärdering i form av hur intern varumärkeskommunikation fungerar på Nespresso. Detta kan sedan utvärderas över tid för att se om denna kommunikation stärker det psykologiska kontraktet som de anställda har till organisationen.

Vidare hade även en studie över kunden och andra intressenters påverkan på den anställdas kontrakt till organisationen varit intressant för att kunna utvärdera vikten av extern informell kommunikation. Detta hade i sin tur delvis varit grundat i en medial eller formell extern kommunikationskanal men en analys av informationen hade varit av intresse.

# Källförteckning

---

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5) 501-517
- Bergstrom, K. & Anderson, M. (2001). Delivering on Promises to the Marketplace: using Employment Branding to Build Employee Satisfaction. *Journal of Integrated Communication*. Issue 2000-2001, 52-56
- Boyd, G. & Sutherland, M. (2006). Obtaining employee commitment to living the brand of the organization. *Bus Manage*. 37 (1), 9-20
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Cheney, G. (red.) (2011). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. 2nd ed. Long Grove, Ill.: Waveland Press
- Daymon, C. & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications* [Elektronisk resurs]. 2nd ed. New York: Routledge
- Ekström, M. & Larsson, L. (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Liber.
- Falonius, T. (2010). *Varumärket inifrån och ut: en handbok i internt varumärkesarbete*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Fill, C. (2009). *Marketing communications: interactivity, communities and content*. 5. ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times
- Gull, S. & Ashraf, S. M. (2012). Impact of Internal Branding on Service Employees' Quality Commitment – Study on Education Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. 3(14), s. 302-311
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Huselid, M. A., Jackson S. E. & Schuler R. S. (1997). "Technical and Strategic HRM

- Effectiveness as Determinants of Firm Performance.” *Academy of Management Journal* 40: 171-188
- Ind, N. (2007). *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. 3. ed. London: Kogan Page, Ltd.
- Karmark, E. (2005). Living the Brand, I Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba F. F. (red.) *Corporate Branding: Purpose/People/Process* (s. 103-124). Gylling, Danmark: Copenhagen Business School Press.
- Kochanski, J.T. (2004). How business operating models drive talent development. *Woridat Work Journai*, Third Quarter, 26-33
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Linders A. (2012). *Nespresso expanderar med ny boutique i Malmö*.  
<http://whatsupmalmo.se/shopping/nespresso-expanderar-med-ny-boutique-i-malmo/596/>  
 (Läst 2013-08-09)
- Mangold, W. G. & Miles S. J. (2007) The Employee Brand: Is Yours an All Star? *Business Horizons* 50(5) , s. 423-433
- Mangold W. G., Miles S. J., Asree S. & Revell J., (2011). Assessing the Employee Brand: A Census of One Company, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 22, 2011, s. 491-507
- Maxham, J. G. Netemeyer, R. G. & Lichtenstein, D. R. (2008). The Retail Value Chain: Linking Employee Perceptions to Employee Performance, Customer Evaluations, and Store Performance. *Marketing Science*. 27 (2), 147-167
- Mitchell, A. (2004). Getting Staff to Live the Brand: Work in Progress, *Marketing Week*, September 2nd, p. 30
- Morhart, F. Herzog W. & Tomczak T. 2009. “Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions.” *Journal of Marketing* 73: 122-142.
- Mosley R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*. 15 (2), 123-134
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007) The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise. *Brand Management*, 15 (1), 57-70
- Punjaisri, K. Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees’ brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.

- Pirjol, F. & Maxim, R. G. (2012). Organizational culture and its way of expression within the organization. *Annals of the university of Oradea, Economic Science Series*. December 1, 2012, 21 (2), 371-376
- Raj, A. & Dr. Jyothi P. (2011). Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 3(2), 1-27, September 2011
- Rognerud, K. K. (2012). "Mjölkersättningsnespresso" får hård kritik.  
<http://www.svt.se/nyheter/varlden/brostmjolks-nespresso-far-hard-kritik> (Läst 2013-05-19)
- Rosenbaum-Elliott, R. Percy, L. & Pervan, S. (2011). *Strategic brand management*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schultz, M. (2005). Living the Brand, M., Antorini, Y. M., & Csaba F. F. (red.) *Corporate Branding: Purpose/People/Process: towards the second wave of corporate branding*. (s. 103-124). 1. ed. [Frederiksberg]: Gylling, Danmark: Copenhagen Business School Press.
- Schultz, Don E. (2003). Live the brand: Creating a brand-supportive culture isn't easy, but it's possible. *Marketing Management*, 12(4), s. 8-9

### **Andra källor**

- Interbrand. (2013). <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx> (Läst 2013-05-08), a.
- Interbrand. (2012). Best Swiss brands  
<http://www.rankingthebrands.com/PDF/Interbrand%20Best%20Swiss%20Brands%202012.pdf> genom Interbrand.com (Tyska, Läst 2013-05-08), b.
- Interbrand. (2013) About us. <http://www.interbrand.com/en/about-us/Interbrand-about-us.aspx> (Läst 2013-05-21), c.
- Nestlé-Nespresso. Our History. <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/our-company>. (Läst 2013-04-05), a.
- Nestlé-Nespresso. Strategy. <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/strategy> (Läst 2013-05-23)

### **Intervjuer på Nespresso i Malmö**

Butikschef 10:00-10:40 2013-04-04

Anställd 1 10:00-10:40 2013-04-09  
Anställd 2 10:40-11:20 2013-04-09  
Anställd 3 10:00-10:40 2013-04-10  
Anställd 4 10:40-11:20 2013-04-10  
Anställd 5 10:00-10:40 2013-04-11  
Anställd 6 10:40-11:20 2013-04-11  
Anställd 7 11:20-11:40 2013-04-11  
Anställd 8 11:40-12:00 2013-04-11  
Anställd 9 10:00-10:40 2013-04-12  
Anställd 10 10:40-11:20 2013-04-12

# Bilagor

---

## **Bilaga 1: Intervjuguide för de anställda på Nespresso**

2013-04-09

### **Information om respondenten**

- Namn, ålder, bakgrund.
- Vilken position har du inom företaget?

### **Syn på Nespresso innan anställning**

- Kommer du ihåg hur du såg på varumärket Nespresso innan din anställning?
- Hur kom du i kontakt med dem?

### **Anställning/utbildning**

- Varför tror du att de valde just dig?
- Hur var utbildningen riktad för att kommunicera Nespresso som varumärke?
- Vad var det viktigaste du tog med dig från utbildningen(arna)?

### **Arbeta på Nespresso**

- Känner du att företaget styr hur du arbetar för att kunna förmedla varumärket?
- Skulle du kunna beskriva förhållandet mellan anställda och chefer?
- Vad tror du att det viktigaste att tänka på när man personifierar ett varumärke?
- Familjekänsla?

### **Syn på Nespresso efter anställning**

- Hur ser du på Nespresso som varumärke idag?

- Vilken känsla skulle du vilja att en kund tar med sig från ett besök i butiken?
- Vad gör du för att kunden tar med sig den känslan?
- Känner du att du representerar varumärket utanför jobbet?

## **Bilaga 2: Intervjuguide för butikschefen på Nespresso**

2013-04-04

### **Information om respondenten**

- Namn, ålder, bakgrund.
- Vilken position har du inom företaget?

### **Uppstart av butiken/egen anställning**

Beskrivning av hur butikschefen ser på varumärket och hur han tror att företaget ser på det, samt kunden. Diskussion kring ämnet om uppstart av butiken. Fanns det någonting som gjordes som avspeglade varumärket i anställning och planering?

- Skulle du kunna beskriva hur företaget ser på varumärket Nespresso gentemot kunden.
- Hur ser du personligen på varumärket Nespresso?
  - Hur såg du på varumärket innan du började på företaget?
- Hur tror du personligen att kunden ser på varumärket?
- Varför tror du att just du fick jobbet som butiksansvarig här i Malmö?
- Fick du några riktlinjer om hur Nespresso ville kommunicera ut sitt varumärke genom sina anställda?
- Vad är viktigast med Nespresso som varumärke?

### **Anställning av medarbetare**

Diskussion kring anställning och personifiering av varumärke.

- Hur gick du till väga när du anställde dina medarbetare?
- Vilka personliga attribut ansåg du var viktigast?



- Olika positioner?
- Var det något speciellt du sökte efter hos en anställd?
  
- Hur tror du att företagets varumärke avspeglar sig i de anställda

## **Kundkontakt**

Diskussion kring hur kundkontakt skapas och vidmakthålls.

- Finns det några dokument som styr hur kundkontakt skall genomföras?
  - Hälsningsfraser?
  - Klädeskod?
  
- Hur vill du strukturera kundkontakten för att medarbetarna skall känna att de kommunicerar Nespresso som varumärke?
  
- Vad ser du som viktigast att kunden tar med sig här ifrån efter att ha handlat hos er?
  - Vilken känsla?
  
- Vad skiljer sig mellan Nespresso och liknande butiker?