



Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatexamen i företagsekonomi, 15 hp

Byte av varumärke på grund av förvärv

- En fallstudie om den interna kommunikationens roll vid varumärkesförändring

Examensarbete

Vårterminen 2016

Författare: Lina Johansson

Författare: Ivana Nina Zeko

Handledare: Ellinor Torsein

Examinator: Nataliya Galan

Sammanfattning

Titel: Byte av varumärke på grund av förvärv – En fallstudie om den interna kommunikationens roll vid varumärkesförändring

Författare: Lina Johansson och Ivana Nina Zeko

Kurs: Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, EXC504 - Marketing - Organisation

Bakgrund: Företagsförvärv har idag blivit allt vanligare för att nå en globaliserad marknad. Företagsförvärv kan leda till förändringar såsom varumärkesbyte där försäljarna i serviceföretag har visat sig vara av stor betydelse för att förmedla det nya varumärket ut till slutkund. *Syfte:* Denna studies syfte är att undersöka hur anställda på ett service företag som byter varumärke uppfattar det nya varumärket, hur det förmedlas i företagets olika led samt hur försäljarna slutligen förmedlar varumärket ut till slutkund. *Metod:* För att ta reda på hur en varumärkesförändring uppfattas på ett företag och hur det kommuniceras internt på företaget har en kvalitativ metod använts. Totalt har åtta personer deltagit i studien där fem stycken anställda har ledarpositioner samt att tre försäljare har intervjuats. *Slutsats:* Den interna kommunikationen är enligt denna studie viktig för att försäljarna ska kunna kommunicera ut rätt information om det nya varumärket ut till slutkunden. Försäljarna har visat sig vara av stor vikt, men att det krävs ett bra och engagerat ledarskap för att varumärket ska kommuniceras ut rätt för att minska osäkerheten hos kunderna inför varumärkesförändringen. *Avgränsningar:* Studien är avgränsad till att undersöka intern kommunikation och ledarskap i ett service företag (*Statoil*) i Sverige som genomgår en varumärkesförändring.

Nyckelord: Företagsförvärv, intern kommunikation, företagsförändring, ledarskap, varumärkesförändring

Abstract

Title: Re-branding due to acquisitions - A case study of the internal communications role during brand change

Authors: Lina Johansson och Ivana Nina Zeko

Course: Degree in Business Administration, Bachelor, EXC504 - Marketing - Organization

Background: Acquisitions has today become increasingly common in order to reach a globalized market. Acquisitions may lead to changes such as re-branding, where the salesmen in service companies has proven to be of great importance to communicate the new brand to the end customer. *Purpose:* The purpose of this study is to investigate the employee's perceptions of a new brand in a service company which is re-branding, how it is communicated on different levels of the company and how the salesmen finally communicate the brand to the final customer. *Method:* To find out how a new brand due to re-branding is perceived in a company and how it is communicated internally at the company a qualitative method has been used. A total of eight people participated in the study in which five employees have leadership positions and three salesmen were interviewed. *Findings:* Internal communication is according to this study important in order for the salesmen to communicate correct information about the new brand to the final customer. The salesmen have proven to be of great importance, but it requires a good and committed leadership in order to communicate the brand properly to reduce the customer's uncertainty for the new brand. *Limitations:* The study is limited to examine the internal communication and leadership in a service company (*Statoil*) in Sweden during an undergoing re-branding.

Keywords: Acquisitions, internal communication, organization change, leadership, re-branding

Förord

Nu har studierna börjat nå sitt slut och vi vill tacka alla de föreläsare som försett oss med kunskap under dessa tre år för att förbereda oss inför detta slutliga examensarbete. Vi vill även ge ett stort tack till alla våra intervjupersoner som tagit sig tid att delta i denna studie och möjliggjort att detta examensarbete kunnat genomföras. Vi vill samtidigt tacka vår handledare Ellinor Torsein som varit ett stöd under skrivprocessen och bidragit med god handledning. Vid uppstarten av denna studie var även vår examinator Nataliya Galan till stor hjälp och vi vill därmed även tacka för hennes insats.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 1 |
| 1.1 FÖRETAGSFÖRVÄRV VID GLOBAL TILLVÄXT | 1 |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION | 2 |
| 1.3 FORSKNINGSFRÅGOR | 3 |
| 1.4 FALLSTUDIE STATOIL → CIRCLE K..... | 3 |
| 1.5 SYFTE..... | 4 |
| 1.5.1 Avgränsningar..... | 4 |
| 2. TEORETISK REFERENSRAM | 5 |
| 2.1 VAL AV INSAMLAD TEORI..... | 5 |
| 2.2 FÖRETAGSFÖRVÄRV → FÖRÄNDRING | 5 |
| 2.2.1 Förvärv och dess komplexitet..... | 5 |
| 2.2.2 Motstånd från medarbetarna | 6 |
| 2.2.3 Ledarskapets roll vid förändring..... | 7 |
| 2.3 INTERN KOMMUNIKATION | 8 |
| 2.3.1 Kommunikation i en hierarkisk organisation..... | 8 |
| 2.3.2 Digital kommunikation..... | 9 |
| 2.3.3 Intern marknadsföring | 10 |
| 2.3.4 Försäljarnas betydelse för varumärket..... | 11 |
| 2.4 ANALYSMODELL | 12 |
| 3. METOD | 14 |
| 3.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT | 14 |
| 3.2 UNDERSÖKNINGSANSATS | 14 |
| 3.3 FALLSTUDIE | 15 |
| 3.4 DATAINSAMLING..... | 15 |
| 3.4.1 Urvalspersoner..... | 15 |
| 3.5 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER | 16 |
| 3.6 ANALYS OCH TOLKNINGSMETODER..... | 17 |
| 3.7 KÄLLKRITIK | 17 |
| 3.8 TILLFÖRLITLIGHET..... | 18 |
| 4. EMPIRI | 19 |
| 4.1 BAKGRUND UTIFRÅN CIRCLE K'S HEMSIDA..... | 19 |
| 4.2 INTERN KOMMUNIKATION | 20 |
| 4.3 LEDARSKAP..... | 25 |
| 4.4 DE ANSTÄLLDAS UPPFATTNING AV DET NYA VARUMÄRKET OCH HUR DET FÖRMEDLAS INTERNT | 30 |
| 4.5 SAMMANFATTNING | 35 |
| 5. ANALYS | 37 |
| 5.1 INTERN KOMMUNIKATION VID FÖRÄNDRING | 37 |

| | |
|--|------------|
| 5.2 LEDARSKAPETS ROLL VID FÖRÄNDRING | 39 |
| 5.3 DE ANSTÄLLDAS UPPFATTNING AV DET NYA VARUMÄRKET OCH HUR DET FÖRMEDLAS INTERNT | 40 |
| 6. SLUTSATS..... | 43 |
| 6.1 REFLEKTIONER KRING STUDIENS GENOMFÖRANDE | 43 |
| 6.2 FRAMTIDA RÅD TILL STUDIENS FALLFÖRETAG | 44 |
| 6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER | 44 |
| KÄLLFÖRTECKNING..... | 45 |
| BILAGA I..... | I |
| BILAGA II | III |
| BILAGA III..... | V |

1. Inledning

Vi har valt att studera intern kommunikation och ledarskap under en pågående förändringsprocess utifrån vår fallstudie. I denna del kommer du därför kunna läsa bakgrunden till vår studie och vårt fallföretag. Detta kommer utmynna i en problemdiskussion och vidare till våra forskningsfrågor samt syftet med denna studie.

1.1 Företagsförvärv vid global tillväxt

Företag idag står inför en alltmer globaliserad marknad där olika länders ekonomier och företag är beroende av varandra. Enligt Johanson m.fl. (2002) som refererar till UNCTAD kan globaliseringens utveckling tydligt ses då antalet multinationella företag ökat från 700 till 53 000 på bara trettio år (1969-1997). Många företag strävar efter att öka i tillväxt (Sevenius, 2011) och globalisering har blivit en av de viktigaste trenderna i företagsvärlden för att kunna nå ut till en större marknad (Bengtsson & Kalling, 2012). För att öka sina marknadsandelar kan företaget satsa på att nå ut till nya kundgrupper eller expandera geografiskt (Sevenius, 2011). Ett sätt att göra detta är genom sammanslagning av företag eller genom företagsförvärv (Johanson m.fl. 2002) som idag blivit en populär global strategi (McLelland, 2014). Sammanslagningar innebär enligt Sevenius (2011) en integration av företag med liknande verksamhet. De som idag heter *Stora Enso* är produkten av en sammanslagning av de finska företaget *Enso Oyj* och det svenska företaget *Stora Kopparbergs Bergslags Aktiebolag*. Enligt Sevenius (2011 se s. 32) definieras ordet företagsförvärv ” när ett företag köper ett företag av ett företag”. Idag är företagsförvärv vanligt inom näringslivet, köp av bland annat *Volvo personvagnar* samt *SAAB Automobil* är några välkända exempel under 2000-talet.

När ett företag förvärvas kan det i många fall medföra förändringar så som namnbyte, vilket är en vanlig förändring vid förvärv (Wu, 2009). Enligt Kalaignanam och Bahadir (2012) är ett starkt företagsnamn viktigt för att kunna ta plats bland konkurrenter på marknaden och ett sätt att kommunicera ut företagets identitet. Namnet är ett av de attribut som representerar företagets varumärke och är ett sätt att utmärka ett företag från sina konkurrenter (Baines m.fl. 2011). Baines m.fl. (2011) förklarar att företagets varumärke består av mer än bara själva företagsnamnet och att det har en personlighet och karaktär. Khan (2014) menar att varumärken är en känsla och en upplevelse som skapar mening hos konsumenten och som representerar företagets unika het. Exempel på företag som bytt varumärke på grund av detta är *Ticnet* som 2004 blev uppköpt av den globala biljettaktören *Ticketmaster*. *Ticnet* bytte 2016 namn till det redan etablerade varumärket *Ticketmaster* som dem förvärvats av (*Ticketmaster*). Ett annat exempel är *Statoil* som 2012 blev uppköpta av det kanadensiska bolaget *Alimentation Couche-Tard* och som bytt namn till *Circle K* som är ett av *Alimentation Couche-Tards* största internationella varumärke (Backman, 2015).

I tidigare forskning har det visats att medarbetarna närmast slutkunden visat sig spela en viktig roll för att upprätthålla ett starkt varumärke och hur företaget marknadsförs (Cron

m.fl. 2014). Cron m.fl. (2014) identifierade fem faktorer som medarbetarna närmast slutkund kan bidra med; nya kundförvärv, bygga upp förtroendet hos kunden, vara lyhörda gentemot kundernas behov, utveckla kundrelationer samt bevara redan etablerade kunder. Den interna kommunikationen är viktig för att företagsförvärv ska lyckas och kan influera hur väl personalen anpassar sig (Vu m.fl. 2013). Trots att medarbetarna vid förvärvprocessen inte har något större formellt inflytande, har det ändå ett stort praktiskt inflytande. Medarbetarnas inställning till förvärvprocessen är i flera fall avgörande för om förvärvet kommer att lyckas (Sevenius, 2011).

1.2 Problemdiskussion

Stora förändringar i företagets namn har betydande konsekvenser för företagets identitet och dess rykte (Kalaignanam & Bahadir, 2012). Byte av företagsnamn kan medföra stora förändringar för medarbetare i ett företag då det i flera fall medför organisatoriska omstruktureringar. Enligt Sörgärde och Sveningsson (2015) är förändringar inom företag komplexa och därmed svåra att lyckas med, hela 75 procent av alla förändringar misslyckas. Att finna hjälpmedel i modeller och handlingsplaner menar Sörgärde och Sveningsson (2015) kan vara svårt då förändringar är unika i alla företag samt att de modeller och handlingsplaner som idag finns inte tar någon hänsyn alls till människor som befinner sig i förändringsprocessen. Sörgärde och Sveningsson (2015) anser att de flesta förändringar misslyckas på grund av bristen i kommunikation. Enligt Perko m.fl. (2014) måste ledarna skapa en positiv relation och kommunikation gentemot medarbetarna för att övervinna hinder och motståndskraft som annars kan leda till att förändringen inte blir som förväntat.

Att kommunicera kan låta enkelt så varför är då intern kommunikation i många fall anledningen till misslyckade förändringar? Varför kommuniceras det inte bättre inom företaget? Enligt Styrhe (2012) kan det bero på att dagens vanligaste organisationsstruktur är byråkratin. Det som bland annat kännetecknar den byråkratiska organisationsmodellen är framförallt att företag innehar en hierarki (Styrhe, 2012). Kommunikationen blir därmed lidande i hierarkin då den innehar flera led som kommunikation leds genom samt att den endast går från toppen och nedåt, det vill säga från ledarna ner till medarbetarna längst ner i hierarkin. Dessa medarbetare får ytterst sällan chansen att förmedla sina åsikter till ledarna då det råder en så kallad envägskommunikation som gör det svårt att involvera medarbetarna i förändringsprocessen (Park m.fl. 2015). Att medarbetarna närmast slutkund är dem sista i hierarkin att få information om förändringen samt att de inte kan föra en diskussion med ledarna förstår vi nu som författare av denna studie, men hur skall företagen förbättra detta? Det är ändå medarbetarna som är närmast slutkunden som innehar ett praktiskt inflytande i förändringar och det är dem som i slutändan förmedlar varumärket ut till kunden. Enligt Fill (2011) är den personliga försäljningen en viktig kommunikations kanal för att bygga en bra kundrelation samt skapa förtroende hos kunder.

Som tidigare nämnt innebär byte av företagsnamn en stor förändring internt för medarbetarna och ledarna inom ett företag, vilket kräver en god kommunikation. Hur kan problemen som uppstår i den interna kommunikationen hierarkin drar åt sig förbättras? Att byta varumärkesnamn kan medföra andra risker som att skada kundens lojalitet och förtroende för varumärket enligt Pauwels- Delassus m.fl. (2013), så vad händer om medarbetarna närmast kunden (försäljarna) som ska kommunicera ut det nya varumärket inte accepterar det nya namnet? Som författare av denna studie anser vi att den interna kommunikationen är viktig att studera då de anställda spelar en viktig roll för hur varumärket förmedlas vidare mellan anställda på olika nivåer. Varumärkesbyte är en förändring som berör många människor både internt i företaget och externt för företagets kunder. Utifrån denna problemdiskussion har vi riktat in studien till följande forskningsfrågor.

1.3 Forskningsfrågor

Hur arbetar ett företag med att internt kommunicera ett nytt varumärke?

- *Vilken betydelse har den interna kommunikationen vid större förändringsprocesser så som varumärkesbyte?*
- *Vad bör ett företag prioritera för att lyckas med ett varumärkesbyte?*

1.4 Fallstudie Statoil → Circle K

Som författare till denna studie har vi valt att studera *Statoil* som när denna studie gjordes befann sig inför en stor förändringsprocess. *Statoil* har idag cirka 700 bensinstationer, varav 300 är bemannade stationer runt om i Sverige och är ett etablerat och välkänt varumärke i Skandinavium med över 100 års erfarenhet i branschen (*Statoil*). *Statoil* grundades i Norge och innan uppköpet var bolaget indelat i två verksamheter; *Statoil fuel & Retail* som fokuserar på detaljhandel samt olje- och gasutvinningsbolaget *Statoil*. *Statoil fuel & retail* blev år 2012 uppköpta av det Kanadensiska företaget *Alimentation Couche-Tard* och vid uppköpet beslutades det att butikerna fick behålla namnet *Statoil* fram till 2021 (Backman, 2015). I ett pressmeddelande från 2015 meddelade *Statoil* att dem från och med maj 2016 byter namn till det nya globala varumärket *Circle K* tillsammans med flera andra stationer i Skandinavien och Europa (Backman, 2015). Totalt kommer *Circle K* finnas i 23 länder världen över (*Statoil*).

Couche-Tard är ett av världens ledande servicehandel koncerner och enligt ett pressmeddelande säger *Couche-Tards* Vd att en orsak till uppköpet av *Statoil* var att komma in på den europeiska marknaden (Backman, 2015). Namnet *Circle K* valdes då det var ett av *Couche-Tards* största varumärke internationellt och som idag finns i Nordamerika, Asien samt Europa. *Circle K* kommer förutom *Statoil* att ersätta andra företag som ingår i *Couche-Tard* familjen som Kangaroo Express och Mac's. I och med att namnet *Statoil* endast fick användas under en begränsad tid så såg *Couche-Tard* det som ett naturligt tillfälle att ta ett samlat grepp kring deras varumärkesstrategi (*Circle K*). *Couche-Tard* vill med *Circle K* skapa en modern servicehandel butik som är kundens första val var dem än befinner sig i världen (Backman, 2015). Fokus kommer att riktas mer mot detaljhandel,

lägre priser samt försöka fånga upp en yngre kundkrets och fler kvinnor (Törnmalm, 2015).

Bytet av varumärkesnamn från *Statoil* till *Circle K* kommer att medföra förändringar såsom ombyggnationer, nya färger, nya skyltar, ny klädkod samt ny logga. Förändringen har mötts av blandade känslor både internt och externt när Vd:n för *Statoil fuel & retail* i en presskonferens under 2015 gick ut med att företaget skulle byta namn. *Statoil* fick till en början genom bland annat deras sociala media så som Facebook ta emot en del kritik av kunder som bland annat inte gillade namnet, färgerna eller som bara såg det som ett slöseri med pengar. *Automotorsport* skriver i en artikel från 2015 att varumärkesbytet mött många känsloladdade reaktioner både på *Automotorsport's* hemsida, men även i sociala medier så som Facebook (Söderholm, 2015).

1.5 Syfte

Som vi nämnt i vår bakgrund är företagsförvärv en aktuell och populär strategi för att uppnå globalisering. Syftet med denna studie är att undersöka hur intern kommunikation kan fungera i ett väletablerat företag som förvärvats av ett multinationellt företag och som på grund av detta byter varumärke. Denna studie kommer att undersöka de anställdas uppfattning om det nya varumärket, hur det kommuniceras internt samt vidare ut till slutkund.

Denna studie bidrar med en ökad kunskap kring den interna kommunikationen samt ledarskapets roll under en pågående varumärkesförändring. Genom den tidigare vetenskapliga forskningen studien bidrar med i den teoretiska referensramen kan vi se att det gjorts flera kvantitativa studier liknande denna studie där det undersökts hur varumärken förmedlas internt. Denna studie fyller en lucka inom tidigare forskning då vi valt en kvalitativ ansats för detta ämne vilket därmed ger en djupare förklaring av hur anställda på ett serviceföretag uppfattar en pågående varumärkesförändring.

1.5.1 Avgränsningar

Denna studie fokuserar på den interna kommunikationen och ledarskapet i en förändringsprocess så som den *Statoil* befinner sig i det vill säga att de byter till ett globalt varumärke. Denna studie är avgränsad till att fokusera på hur det nya varumärket uppfattas internt av anställda på olika positioner så som zonchef, stationsansvariga, ställföreträdande stationsansvarig och försäljare. Fallföretaget i denne studie var precis i början av implementeringen av det nya varumärket när denna studie ägde rum. Vi har därför bortsett från att studera hur varumärket uppfattats externt av kunder då vi ansåg att det kan vara svårt för externa intressenter att ha hunnit skapa sig en uppfattning då förändringen var precis i starten. Eftersom det finns 700 bensinstationer i Sverige har vi avgränsat oss till två bolagsdrivna *Statoil* stationer i Sverige inom ett och samma län. Bägge stationerna drivs av varsin stationsansvarig och ställföreträdande chef. Utöver dessa två stationer har vi valt att utgå från en zonansvarig chef som är ansvarig för det länet stationerna befinner sig i.

2. Teoretisk referensram

I denna del framställs den teori som vi som författare av denna studie funnit vara relevanta för att uppnå vårt syfte. Teorin är baserad på tidigare studier som innefattar större organisationsförändringar så som förvärv, intern kommunikation, ledarskap och kundrelationer. Teorierna i detta avsnitt utmynnar i en analysmodell som ligger till grund för analysen av empirin.

2.1 Val av insamlad teori

Vi har i teoridelen valt att använda oss av vetenskapliga artiklar, för att finna relevanta artiklar har vi i denna studie använt oss av databasen Proquest. För att avgränsa sökandet och för att hitta aktuell forskning har vi valt att främst fokusera på artiklar skrivna inom sju år. Vi har dock inte uteslutit äldre artiklar om vi känt att dem varit av relevans för studien. För att säkerställa den vetenskapliga kvaliteten på valda artiklar har vi endast sökt på artiklar som är Peer reviewed det vill säga vetenskapligt granskade. En huvudregel enligt Rienecker och Jörgensen (2014) är att litteraturen blir mer tillförlitlig desto fler referenser den innehåller därför har vi ytterligare tittat så att artiklarna innehåller ett flertal referenser. För att hitta lämplig forskning har vi sökt på engelska begrepp där vi bland annat använt oss av sökorden; organization change, hierarchy, internal communication, internal marketing/branding, personal selling, marketing communication, brand change m.fl. Dessa sökord har vi använt i kombination för att hitta ytterligare lämpliga artiklar och för att hitta mer specifika artiklar kring studiens ämne. Kombinationer som använts är exempelvis internal marketing och branding eller internal communication och brand change. Vi har även använt oss av kedjesökning vilket innebär att vi tittat på vilka referenser artiklarna använt sig av för att vidare hitta andra vetenskapliga artiklar (Rienecker & Jörgensen, 2014). Även om vi genom olika metoder försökt begränsa sökandet har det ändå varit svårt att hitta artiklar specifikt för vår undersökning då ämnena kommunikation, ledarskap och varumärke är tre breda ämnen.

2.2 Företagsförvärv → förändring

2.2.1 Förvärv och dess komplexitet

För att företagen idag ska skapa sig en stark marknads position och därmed vinna konkurrens fördelar genomför flera företag förvärv. Som Wu (2009) nämner kan förvärven bringa företaget en rad förändringar som är komplexa att hantera med hög risk för misslyckande. Enligt Saruhans (2014) studie beror flera utav förvärvens misslyckande på mänskliga problem så som kommunikationen mellan samtliga involverade. Decker m.fl. (2012) utförde en marknadsundersökning på varför 75 procent av alla organisationsförändringar enligt tidigare forskning misslyckas. Även Decker m.fl. (2012) kom i deras undersökning fram till att organisationsförändringars misslyckande oftast beror på den interna kommunikationen som brister mellan alla involverade i företaget. Samarbetet mellan ledare och medarbetare brister vilket leder till motstånd som i majoriteten av fallen leder till att förändringen inte blir som förväntat.

Även Babic m.fl. (2014) anser i deras studie att förvärven är svåra och komplexa men menar mer på att det beror på saknaden av en transformerad ledare. Ledarskapets roll anses vara en viktig parameter enligt flera tidigare studier, däribland Babic m.fl. (2014) studie, men även Mehta m.fl. (2014) pekar på att det finns en del forskning kring ledarskapets roll i förvärvsprocessen. Mehta m.fl. (2014) menar på att trots att de finns många studier om ledarskapet så kvarstår det fortfarande problem i det praktiska ledarskapet. En annan teori har Park m.fl. (2015) som i deras studie undersöker hierarkin i organisationerna och hur den påverkar kommunikationen och lärandet i en organisation. Park m.fl. (2015) menar att ett företag står inför ständiga förändringar vilket kräver att medlemmarna kan anpassa sig och lära sig nytt, detta försvåras av hierarkin som mer eller mindre sätter stopp för inlärningsförmågan. Vidare i denna teoridel kommer vi granska tidigare studier om förvärvens komplexitet med specifikt den internkommunikation och ledarskapets roll.

2.2.2 Motstånd från medarbetarna

Matos och Espositi (2014) menar i deras studie att kommunikationen i förändringsprocesser är kärnan för att lyckas, kommunikationen ses som viktig för att minska osäkerheten samt en viktig faktor för att skapa engagemang och därmed minska motstånd. Saruhan (2014) anser genom en sammanställning av flera studier att motståndet uppstår då medarbetarna känner sig orättvist behandlade, oavsett om förändringen medför gynnsamma flöjder kan medarbetarna motsätta sig mot förändringen då det känner sig orättvist behandlade. Dock kan motstånd som uppkommer på grund av att medarbetarna känner sig överkörda, undvikas genom en effektiv kommunikation mellan alla inblandade. Saruhan (2014) refererar till en studie gjord av Barret år 2002 som anser att effektiv kommunikation innebär en sammanställning av flera kommunikationsverktyg som minskar osäkerheten hos de anställda samt involverar de anställda så att de känner sig rättvist behandlade. Den effektiva kommunikationen skall ge information kring förändringsprocessen och vad förändringen kan åstadkomma för följer detta för att medarbetarna skall känna att det har kontroll på läget.

Matos och Espositi (2014) håller med Saruhan (2014) med effektiv kommunikation men kallar det i sin studie för dialog. Det Matos och Espositi (2014) menar med dialog är att alla inblandade har en öppen kommunikation, medarbetarna ska med andra ord på lika sätt som ledarna kunna uttrycka och påverka med tankar och åsikter inför förändringen. Det är i en dialog viktigt att ledarna framförallt lyssnar på medarbetarna och visar empati. Dialogen är ärlig och rättfram, och har som mål att skapa sammanhållning där alla kämpar mot ett gemensamt mål. Matos och Espositi (2014) kom i sin fallstudie på organisation X fram till att dialog kommunikation minskar risken för motstånd inom hela företaget.

I en studie av Alsadi och Askary (2014) kring förhållandet av medarbetare och förändringens framgång kom de fram till att om medarbetarna uppfattar förändringen positivt är chansen betydligt större för företaget att lyckas med förändringen. Resultatet av studien visar att ledarskap och kommunikation är två viktiga parametrar för en lyckad förändring. Ledarna bör genom kommunikation involvera medarbetarna och även ge medarbetarna

befogenheter för att de ska känna sig delaktiga och därmed acceptera förändringen. Genom ledarnas kommunikation samt genom att skänka befogenheter kan det öka motivation samt minska motstånd vilket leder till en framgångsrik förändring

2.2.3 Ledarskapets roll vid förändring

Organisationsförändring har idag blivit mer eller mindre en regel och därmed svår att undvika, och enligt Holten och Brenner (2015) har ledarna en viktig roll i alla förändringsprocessen oavsett stora som små. I en studie av Babic m.fl. (2014) samlades 208 anställda varav 91 med chefsposition in för att undersöka relationen mellan den transformerade ledarens relation till det anställda vid förvärv. Babic m.fl. (2014) definierar den transformerade ledaren som en ledare som kan ge stöd till de underordnade genom sin utstrålning. Med andra ord ska den transformerade ledaren kommunicera med de underordnade på ett motiverat vis, uppmuntra och inspirera och därmed även svara på de anställdas behov och problem. Inspirationen och motivationen ska syfta till att skapa acceptans inför förändringen. Enligt Babic m.fl. (2014) visar tidigare forskning av Sitkin och Pablo, (2005) på att effektiv reaktion hos de anställda till förändringar beror till stor del på ledarskapet inom företaget. Ledare som kan skapa en känsla av gemensam förståelse skapar därmed acceptans för förvärvet. Resultatet av Babic m.fl. (2014) studie var att ledarna under stora förändringar som uppstår på grund av förvärv bör ge sina anställda all nödvändigt stöd och hjälp som behövs. Den transformerade ledaren är av avgörande betydelse för att förbättra förvärvets prestanda. Den transformerande ledare bör agera inspirerande och stimulerande, vilket kommer att bidra till att skapa positiva attityder bland anställda mot förändringar och därmed förbättra efter förvärvet prestanda.

Holten och Brenner (2015) håller med Babic m.fl. (2014) att ledarstilen är viktig för en organisationsförändrings prestanda. Holten och Brenner (2015) utförde en mixad ansats där 351 organisationsförändrings följare analyserade inför en större förändring. Resultatet av deras studie är att det krävs ”rätt ledarstil för rätt situation”. Likt Babic m.fl. (2014) anser Holten och Brenner (2015) att den transformerade ledarstilen har en positiv effekt på att förbättra anhängarna till förändringen. Holten och Brenner (2015) rekommenderar företag som planerar att genomgå en större förändring att utbilda ledare till transformerade ledare det vill säga, engagera ledarna inför förändringen för att de därefter skall kunna föra vidare engagemang till medarbetarna närmast slutkund. Metha m.fl. (2014) utförde en studie på ledarnas roll vid större förändringsarbeten och menar på att ledarnas utmaning är att förstå alla de krafter som kan påverka ett företag vid förändring samt att det därmed krävs ett så kallat effektivt ledarskap. Ett effektivt ledarskap innebär att ledarna ska uppmuntra medarbetarna för nytänkande och de risker som finns genom att behålla medarbetarna tillsammans och förse dem med all information som är relevant för förändringen detta för att få medarbetarna att fokusera på att få en framgångsrik förändring. Huvudkravet för en effektiv ledare är att visa gapet som finns mellan nuvarande situation och den framtidsvision som förändringen kan åstadkomma. Slutsatsen av Metha m.fl. (2014) studie är att det krävs utbildning för att skapa effektiva ledare, det krävs att

de får en känsla för hur de ska hantera olika människors beteende samt hur det skall motivera och hålla alla medarbetare ihop för att sträva mot en framgångsrik förändring. Metha m.fl. (2014) menar även att det enligt deras undersökning även kan förbättras en del när det gäller nyrekryteringen av ledare, då vi lever i en föränderlig värld och det ständigt kommer nya förändringar bör ledarnas kompetens säkerställas inför anställning, beteendet kring vision tänkandet, motivation och samtalsdynamik är viktiga kompetenser.

Babic m.fl. (2014) är inte ensamma om att reagera om ledarskapet värde vid förändringar även Perko m.fl. (2014) som utförde en studie på femtio företag pekade på vikten av en god relation mellan ledare och medarbetare i förändringsprocessen. Perko m.fl. (2014) kom i deras studie fram till att det krävs att ledarna skapar en god kommunikation mellan alla involverade i organisationsförändringen. Detta kommer leda till att det blir en jämnare vilja och lättare att få medarbetarna att acceptera förändringen. Perko m.fl. (2014) påpekade även som ett resultat av deras studie att det även krävs att ledarna ändrar på deras höga grad av professionalism och kompetens för att kunna få ett förtroende av medarbetarna. Om ledarna går ner till medarbetarnas kompetensnivå vid direkt kommunikation kan det skapa en känsla för medarbetaren att de befinner sig på lika nivå.

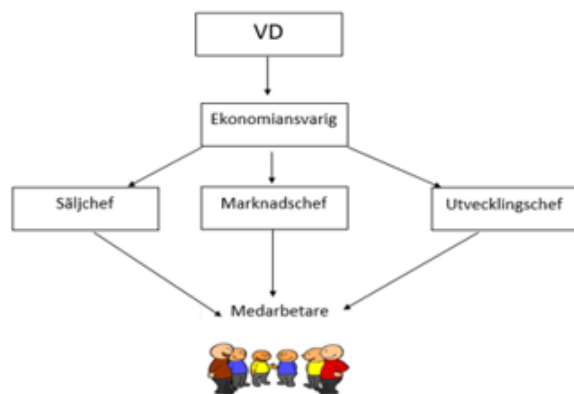
2.3 Intern kommunikation

2.3.1 Kommunikation i en hierarkisk organisation

Som vi nämnt tidigare är en vanlig organisationsstruktur den så kallade byråkratiska organisationsmodellen som innefattar hierarkier. Park m.fl. (2015) skriver om hur lärande berör en organisations utveckling och menar på att hierarkier ställer till det för en organisations utveckling. Idag bör företagen vara anpassningsbara inför förändringar men med hierarkier så stoppar det medarbetarnas inlärningsförmåga då dem istället fastnar i gamla mönster och rutiner. Detta beror på enligt Park m.fl. (2015) att det i en hierarkisk struktur råder en sorts envägskommunikation. Kommunikationen kommer från toppen det vill säga exempelvis från VD och går ner till medarbetarna. I många fall finns det flera nivåer i en hierarki där informationen går genom flera steg innan den når fram till medarbetarna som är närmast slutkunden. Problemet är att medarbetarna ytterst sällan får föra kommunikation uppåt i hierarkin, oftast stannar den mellan medarbetarna alternativt kommer en kort bit upp i hierarkin, exempelvis så kan medarbetarna tala om sina frågor och åsikter till sin ansvariga men högre upp i hierarkin är ytterst ovanligt. Detta leder till kommunikationssvårigheter samt att medarbetarna trögt anpassar sig för en förändring och utveckling, medarbetarna kan även i vissa fall sätta stopp för en förändring då de inte accepterar den.

Park m.fl. (2015) menar dock på att hierarkin går att platta ner genom exempelvis att använda sig av en mer öppen kommunikation. I figur 1 har vi skapat en egengjord modell utifrån Park m.fl. (2015) beskrivning av hur kommunikationen leds. Pilarna illustrerar kommunikationens väg.

Kommunikation i Hierarkisk organisationsstruktur



Kommunikation i en platt organisationsstruktur



Figur 1. Egen modell inspirerad av Park m.fl. (2015). Bilden på personerna är hämtad från © Edupics.com (-).

Även Berson och Halevy (2014) har tittat på problemen kring hierarkin, de utförde en studie kring avståndet en hierarki skapar mellan ledarna längst upp och de anställda längst ner i hierarkin. I deras studie testade de tre olika företag där hierarkin såg olika ut och studien visade att resultaten var markanta. I företagen där ledarna kommunicerade och gav feedback var engagemang och trivsel högre bland medarbetarna. Därför rekommenderar Berson och Halevy (2014) att ledningen som sitter högre upp i hierarkin genom digital kommunikation ska exempelvis via e-post skicka ut feedback för att uppmuntra och visa omtanke kring medarbetarnas arbete. Dock kan ett meddelande från VD som är personligt riktat mot en specifik medarbetare längst ner i hierarkin ses som olämpligt enligt Berson och Halevy (2014) studie.

2.3.2 Digital kommunikation

Enligt Sisko m.fl. (2014) har den digitala kommunikationstekniken på senare tid tagit stora framsteg. Idag utnyttjar många organisationer nya digitala kommunikationskanaler exempelvis social media, interna kommunikationssajter, e-post etc. Sisko m.fl. (2014) utförde en fallstudie på ett multinationellt företag med syfte att förstå hur det nya digitala kommunikationsverktyget används internt inom företaget och vad det kan åstadkomma för för-och nackdelar.

Sisko m.fl. (2014) beskriver hur den traditionella kommunikationstekniken så som företagsmagasin, väggaffischer etc. skiljer sig från de nya digitala kommunikationsverktygen. Den absolut största skillnaden är att den nya digitala kommunikationen ger en chans till tvåvägskommunikation till skillnad från den traditionella som endast fungerar som en envägskommunikation. Dagens nya digitala kommunikationsverktyg har skapats utifrån att företagen blivit mer intresserade av att involvera medarbetarna mer i företagets utveckling. För att kunna involvera och engagera medarbetarna används idag bland annat portaler där alla inom företaget kan diskutera. Även så kallade snabbmeddelande och e-post funktioner har blivit ett sätt för företagen att skapa tvåvägskommunikation.

Sisko m.fl. (2014) studie visar på att de nya digitala kommunikationsverktygen kan underlätta den interna kommunikationen i ett multinationellt företag. Sisko m.fl. (2014) menar dock att det idag blir allt vanligare med nya digitala kommunikationsverktyg som bara blir allt fler. Det viktigaste vid val av kommunikationsverktyg är att komma ihåg att effektiv kommunikation skapas när både avsändaren och mottagaren förstår alla koder och konventioner då informationen annars kan misstolkas. Därför är det viktigt för företag att granska den potentiella kanalen ordentligt innan företaget börjar använda den. Sisko m.fl. (2014) studie visar även på att det är viktigt att vid införandet av digitala kommunikationsverktyg se till att den är och förblir accepterad bland medarbetarna, utan denna acceptans ses verktyget som värdelöst.

Trots att det finns gott om fördelar med det nya digitala kommunikationsverktyget återstår nackdelar. Det mest positiva med den digitala kommunikationen är att tvåvägskommunikation fungerar trots avstånd. Sisko m.fl. (2014) rekommenderar ändå att alltid försöka använda sig av ansikte mot ansikte alternativt telefon, självklart är det inte alltid möjligt men i det fall det är möjligt rekommenderas det. Ansikte mot ansikte kommunikation möjliggör rak återkoppling och överföring av information på ett mer personligt sätt än andra kommunikationsverktyg. När människor kommunicerar ansikte mot ansikte utvecklas relationer och när folk känner varandra är det lättare att kommunicera. Någon som ställer sig emot detta är Minter (2012) som anser att den digitala kommunikationen, så som E-post, är ett utmärkt kommunikationsverktyg i komplicerades situationer där medarbetaren kan uppleva att det är jobbigt med ansikte mot ansikte. Enligt Minter (2012) kan medarbetaren genom digitala kommunikationsverktyg våga mer och uttrycka sig ärligare.

2.3.3 Intern marknadsföring

Tidigare studier visar att det finns ett samband mellan intern marknadsföring och kundnöjdhet samt intern marknadsföring och service kvalitet (Yang m.fl. 2015). Det är framförallt inom service företag som intern marknadsföring har visat sig vara viktigt (Yang m.fl. 2015 & Baker m.fl. 2014) eftersom det inte på samma sätt går att kontrollera hur försäljare kommunicerar varumärket som det är om företaget själva styr hur varumärket positioneras (Baker m.fl. 2014).

Yang m.fl. (2015) beskriver anställda som interna konsumenter och genom att göra dem nöjda kommer även den externa marknadsföringen, servicen och kundnöjdheten att förbättras. Khan (2014) menar att företag genom att marknadsföra sig mot företagets interna marknad, det vill säga dess anställda blir de anställda kvalificerade att marknadsföra varumärket positivt vidare ut till slutkund. Precis som företaget bryr sig om att skapa förtroende hos kunderna behöver de enligt Khan (2014) bry sig sina anställda eftersom dem är en stor del i hur varumärket förmedlas. Khan (2014) beskriver den interna marknadsföringen som ett sätt att kommunicera med och träna de anställda för att inspirera dem att bli förespråkare för varumärket. Khan (2014) genomförde en kvantitativ studie bland anställda på ett service företag och fann att det var en positiv relation mellan intern marknadsföring, anställdas engagemang samt hur varumärket upplevdes. Han menar dock på

att företag behöver förbättra den interna marknadsföringen av varumärket för att öka de anställdas engagemang och förbättra konsumenternas upplevelse av varumärket.

En stark intern marknadsföringsstrategi kan vara avgörande för att uppnå och bevara konkurrensfördelar och är en viktig faktor vid förändringar och förbättrad prestation (Yang m.fl. 2015). För att lyckas med intern marknadsföring är det viktigt att ha en kommunikation som är speciellt utformad för att påverka de anställdas uppfattning av varumärket (Baker m.fl. 2014). Målet med denna strategi är att medarbetarna närmast kund ska agera och bete sig så som kunder och företaget förväntar sig att dem ska göra (Baker m.fl. 2014). Den interna marknadsföringen är enligt Khan (2014) en strategi från ledningen för att attrahera, utveckla, och motivera genom att tillhandahålla verktyg och möta de anställdas behov. Detta hjälper även till att underlätta för företagets strategi då de anställda bättre förstår vad företagets mål och syften är genom att varumärket marknadsförs internt (Khan, 2014). I en studie av Singhal (2015) undersöktes anställdas påverkan på varumärkeskapitalet i serviceinriktade företag, i detta fall biluthyrning. Även om företagen har ett starkt varumärke har de anställda trots de en betydande roll för företagets varumärkeskapital och hur företaget presterar. Singhal (2015) menar att för att biluthyrningsföretagen ska kunna prestera bra behöver dem internt prestera effektivt. Undersökningen visade även att de anställda hade en negativ effekt på kundernas igenkännande av varumärket och dess trovärdighet. Singhal (2015) menar att företagen som ingick i undersökningen därför behöver fokusera mer på de anställda och försäkra sig att dem är tränade och utrustade för att leverera en positiv service upplevelse. De anställdas kontakt med slutkunden kan medföra att misstag begås som påverkar företaget, Singhal (2015) pekar därför på att det är viktigt att uppmärksamma försäljarna närmast slutkund och tjänsterna de utför.

2.3.4 Försäljarnas betydelse för varumärket

Den personliga försäljningen, det vill säga försäljarens möte med kunden, har visat sig spela en viktig roll för att upprätthålla ett starkt varumärke och är av stor betydelse för hur företaget marknadsförs (Cron m.fl. 2014). Försäljarna har en viktig roll när det kommer till att representera varumärket och kommunicera ut det till externa intressenter (Gammoh m.fl. 2014) och deras möte med kunden har visat sig påverka deras uppfattning av varumärket (Baker m.fl. 2014). Även Khan (2014) menar att försäljarna i ett service företag enligt tidigare studier visat sig spela en stor för hur varumärket förmedlas ut till kunden och hur dem upplever det. Om företagets perspektiv och försäljarnas uppfattning av varumärket skiljer sig åt kan det ge negativa effekter för försäljarnas engagemang, prestation och hur de representerar varumärket. Är försäljarnas beteende i linje med vad varumärket står för ger de positiva effekter för hur det uppfattas av kunder, speciellt när de är ett relativt okänt varumärke (Baker m.fl. 2014). Yang m.fl. (2015) beskriver i sin artikel att om de anställda älskar varumärket kommer också kunderna att göra de. För att försäljarna ska vilja engagera sig i sitt arbete är en viktig aspekt att dem känner en koppling till företaget de arbetar för (Schetzle & Delpechitre, 2014). Kan de anställda identifiera sig med varumärket är det mer troligt att dem då också engagerar sig och presterar

mer (Gammoh m.fl. 2014). Schetzle och Delpechitre (2014) beskriver en engagerad försäljare som någon som är entusiastisk i sitt arbete, bryr sig om företagets framtid och är villig att anstränga sig för att hjälpa företaget att lyckas. Ett sätt att öka försäljarnas prestationer är att marknadsföra varumärket internt (Baker m.fl. 2014). Baker m.fl. (2014) hittade i sin undersökning att genom direkt ge information om varumärket till försäljarna närmast slutkund så ökade deras identifikation med varumärket och dess värde.

Khan (2014) undersökte i sin studie huruvida företag kan engagera de anställda i ett serviceföretag för att skapa en positiv varumärkesupplevelse för dess kunder genom intern marknadsföring. Försäljarna är enligt Khan (2014) en viktig länk mellan företaget och dess kunder för att skapa värde hos kunderna. Han menar att försäljarna måste förstå både företagets värde och konsumentens då kundens upplevelse och erfarenheter av varumärket är viktigt för företagets överlevnad. För att skapa en positiv service upplevelse hos kunden som gynnar varumärket menar Khan (2014) som refererar till Thibodeau m.fl. (2007) att kombinationen av de anställdas handlingar, produkternas kvalité samt omgivningen är nyckeln. Varumärkets värde för kunden påverkas av kundens upplevelse med hur servicen i företaget är. Khan (2014) beskriver att en negativ kundupplevelse kan bero på att försäljarna misslyckas att leverera vad företaget utlovar. Detta kan bero på att det finns ett bristande samarbete i företaget vilket leder till att medarbetarna inte är fullt medvetna om vad varumärket står för och utlovar (Khan, 2014). Han menar att företagets interna kultur, strategi, ledarskapsförmåga, struktur och processer påverkar medarbetarnas engagemang, vilket i sin tur påverkar kundens upplevelse.

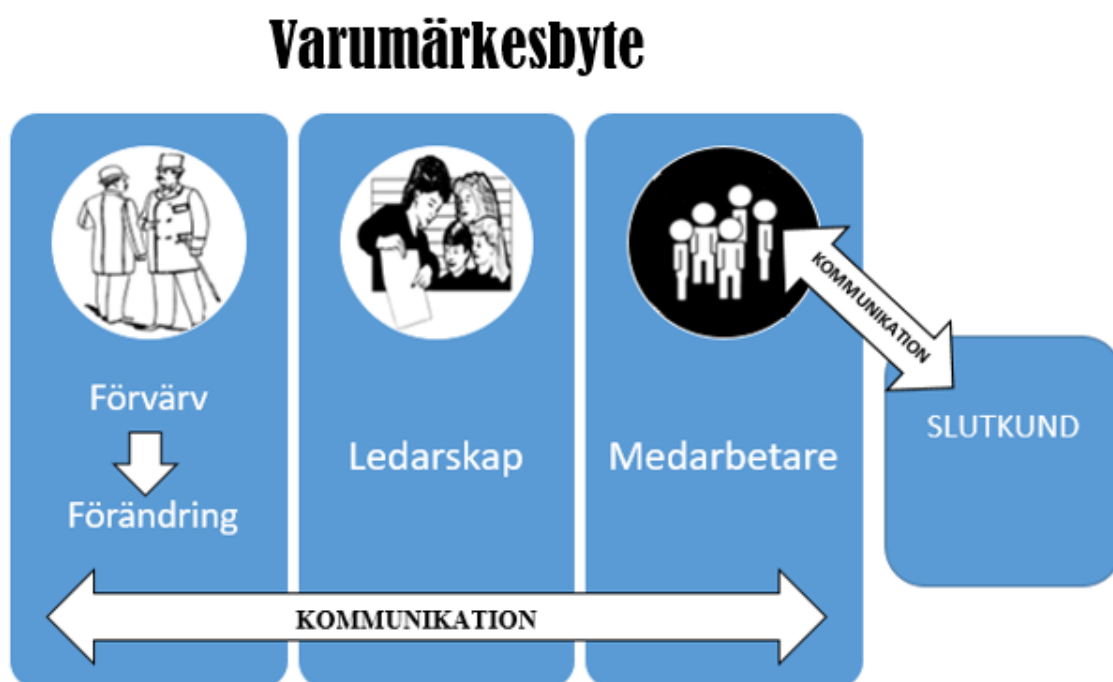
I en studie av Hankinson m.fl. (2007) fann de att de anställda var avgörande för att lyckas med en varumärkesförändring. Hankinson m.fl. (2007) menar att för att lyckas med en varumärkesförändring behöver de anställda över en längre tid uppdateras med information kring varumärket för att det ska sätta sig och att det inte bara är ett engångs event. Detta är för att de anställda ska behålla en positiv motivation inför det nya varumärket samt upprätthålla de nya vanorna.

2.4 Analysmodell

För att förstå hur ett nytt varumärke förmedlas internt kommer vi att titta på hur den interna kommunikationen leds i ett företag under en förändring som uppkommit på grund av förvärv. Utifrån vår teoretiska referensram har vi utvecklat en modell där vi kommer att titta på hur information förmedlas i företaget samt hur de anställda på olika nivåer uppfattar det nya varumärket. Enligt vår teoretiska referensram kan vi se att ledarskap och kommunikation som involverar medarbetarna är viktiga parametrar för en lyckad förändring. Vi anser att Yang m.fl. (2015) har en poäng i att företagsledarna skall arbeta med att få medarbetarna att tycka om det nya varumärket som om de själva vore kunder. Om de anställda tycker om varumärket så kommer även slutkunden att göra det anser Yang m.fl. (2015). Vi anser därför att ledarnas syn på varumärket och hur dem kommunicerar det vidare till sina medarbetare därför är viktigt för att lyckas etablera det nya varumärket. För att lyckas implementera det nya varumärket på företaget är kommunikation ett viktigt verktyg för ledarna. Envägs kommunikation är vanligast idag i hierarkiska företag, men

vid förändringsprocesser rekommenderar flera studier främst tvåvägskommunikation mellan alla berörda.

Utifrån den teoretiska referensramen samt vårt syfte och forskningsfråga har vi utvecklat en analysmodell (se figur 2) som hjälpt oss att analysera vårt valda fallföretags situation. Modellen nedan visar att kommunikationen bör ledas åt båda hållen mellan ledare och medarbetare för att engagera medarbetarna i förändringen. Detta är för att minska motstånd och skapa en positiv bild av det nya varumärket hos försäljarna som de sedan vidare förmedlar och speglar ut till slutkunden.



Figur 2. Egengjord analysmodell. Bilderna är hämtade från © Edupics.com (-).

För att skapa en uppfattning om hur varumärket förmedlas och uppfattas i olika led har vi utgått från två teman; ledarskap och intern kommunikation som varit genomgående viktiga i den teoretiska referensramen vid förändring. Utifrån dessa teman har vi utformat tre intervjuguider som ställts till anställda på olika nivåer i vårt valda fallföretag. Frågorna berör den interna kommunikationen på företaget, ledarskapet samt hur ledarna sedan förmedlar förändringen och varumärket vidare ner i hierarkin och hur försäljarna slutligen förmedlar varumärket vidare ut till slutkund. För att skapa en förståelse för varför varumärket förmedlas som det gör i företaget har det ställts generella frågor kring hur den interna kommunikationen och ledarskapet fungerar. Frågorna utformade för ledarna har utformats för hur de förmedlar varumärket vidare till anställda och frågorna till försäljarna har utformats för hur de förmedlar varumärket till slutkunden.

3. Metod

I denna del beskrivs vilket synsätt vi valt att se studien ur samt vilka metodval vi använt oss för insamling av det data som presenteras i empiriavsnittet som följer i nästkommande del. Denna del avslutas med författarnas källkritik samt studiens tillförlitlighet.

3.1 Vetenskapligt synsätt

Med tanke på att vi studerat människors uppfattningar kring intern kommunikation och ledarskap i en organisationsförändring i form av byte av varumärke har vi valt ett hermeneutiskt förhållningssätt, som har som grund i tolkningsförmåga. De hermeneutiska handlar om att förstå och tolka utifrån sin egen förmåga och samtidigt komma så nära som möjligt av vad upphovsmannens perspektiv är, med andra ord kan tolkas på ett flertal vis av andra människor (Bryman & Bell, 2013). Enligt Ödman (2007) kan vi författare av denna studie som utgår från ett hermeneutiskt synsätt läsa mycket teori och material om andras erfarenheter, men Ödman (2007) menar på att även vår bakgrund som individer skapar ett individuellt tolkningssätt.

En passande metod när ett hermeneutiskt synsätt används enligt Bryman och Bell (2013) är att använda en kvalitativ ansats, vilket vi i denna studie därmed använt oss av. Med en kvalitativ ansats har vi enligt Björklund och Paulsson (2003) möjlighet att skapa en djupare förståelse för hur den interna kommunikationen och ledarskapet ser ut och uppfattas av de anställda i studiens valda fallföretag. Den kvalitativa forskningsmetoden anser vi är passande till denna studie för att uppnå vårt syfte, det vill säga förstå på djupet hur anställda på ett företag uppfattar ett nytt varumärke, hur det förmedlas internt samt vidare ut till slutkund.

3.2 Undersökningsansats

För att på ett bra sätt kunna undersöka hur anställda i ett företag så som *Statoil*, uppfattar en förändring har denna studie använt sig av en kvalitativ undersökningsansats. En kvalitativ ansats har valts för att kunna skapa en djupare förståelse av den intervjuade personens uppfattningar och synsätt (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa ansatsen gav oss även en möjlighet att observera intervjupersonernas arbetsplats samt agerade under intervjun.

Med tanke på att vi som författare av denna studie valt att studera *Statoils* aktuella förändringsprocess har vi valt att utgå från abduktion som vetenskapligt angreppssätt. Anledningen till att vi valt abduktion beror på att de abduktiva sättet innebär en pendling mellan teori och empiri (Jakobsson, 2011). Då vi använt oss av fallstudie som metod där vi utgår från teori för att samla in data till empirin (Yin, 2007) anser vi att abduktion är lämpligt för denna studie. Med abduktion som angreppssätt har vi analyserat studiens empiri i förhållande till teori för att komma fram till vår slutsats.

3.3 Fallstudie

Det finns flera forskningsstudiedesigner bland annat livsberättelser, surveyundersökningar, experiment etc., och fallstudie är en av många. Varje forskningsdesign har sina för- och nackdelar som styrs av de val en forskare väljer som baseras på problemformuleringen samt forskningsfrågan. Denna studies forskningsfrågor utgår ifrån "Hur" samt fokuserar på en aktuell händelse på *Statoil* detta innebär att en fallstudiedesign är mest lämpad för denna studie enligt Yin (2007).

Yin (2007) definierar begreppet fallstudie som en empirisk undersökning, där en aktuell undersökning undersöks i dess verkliga kontext, samt att gränserna mellan kontexten och företeelsen är oklara. Vi har i denna studie undersökt *Statoils* förändringsprocess, när vi startade arbetet var *Statoil* i planeringsskede, i mitten av studien när samtliga intervjuer utfördes var ombyggnaden för det nya varumärket igång. Personalen på *Statoil* hade även fått nya kläder samt att mindre skyltar hade bytts ut. I denna fallstudie spelar teorin en viktig roll då den underlättat för oss som författare och gjort oss förberedda på vilken typ av data som ska samlas in på de valda fallföretaget (Yin, 2007). Innan vi begav oss ut på intervju gjorde vi klart teoriavsnittet samt analysmodellen som ligger till grund för de valda frågor vi ställt till våra intervjupersoner.

3.4 Datainsamling

Insamlingen av det empiriska materialet består av primärdata i form av intervjuer samt information hämtad från *Circle K's* hemsida. Vi som författarna till denna studie har själva strukturerat intervjuerna och besökt intervjupersonerna på deras arbetsplats samt hållit i intervjuerna. Intervjuguiden består av semistrukturerade frågor som rör sig kring i förväg bestämda teman (Bryman & Bell, 2013). Vi ansåg att en semistrukturerad intervjuguide var lämplig för denna studie då intervjupersonerna gavs möjlighet att fritt svara hur de uppfattar den interna kommunikationen, ledarskapet och företagets varumärke. Även om det i förväg funnits bestämda frågor så gavs intervjupersonerna genom att använda en semistrukturerad intervju möjligheten att fritt utforma sina svar.

Varje intervju tog cirka 40-50 minuter och ägde rum i form av ett möte med personen i fråga på dennes arbetsplats. Samtalet som förts under intervjuerna har spelats in för att underlätta för oss författare att kunna fokusera på vad som sagts under samtalet och hur det sagts. Det inspelade materialet har sedan transkriberats, det vill säga skrivits om i textform. Intervjuerna har skett separat med respektive deltagare för att denne skulle känna sig trygg i att kunna svara fritt. Detta val har gjorts för att minimera risken för eventuella osäkerheter som kan uppstå i svaren om en arbetskollega varit närvarande.

3.4.1 Urvalspersoner

För att nå vårt syfte det vill säga förstå hur den interna kommunikationen sprids samt dess effekt valdes sammanlagt åtta intervjupersoner med olika position i det valda fallföretaget. En utav intervjupersonerna är en Zonchef som är ansvarig för ett visst län där han/hon

har ansvar för flera *Statoil*-stationer. Vi valde sedan att fokusera på två *Statoil*-stationer som befinner sig i samma län som Zonchefen verkar där vi intervjuat varje stations stationsansvariga, ställföreträdande stationsansvarig samt ett urval av deras försäljare. På den ena stationen, *Station 2* valde den stationsvariga ut försäljare, medan vi på den andra stationen, *Station 1* själva valde ut försäljare. Totalt deltog tre försäljare i studien. Anledningen till att vi valt detta led av intervjupersoner är för att det befinner sig i en hierarki, där som tidigare nämnt kommunikationen går från toppen och ner. Vi ville här se hur de anställda på företaget fått information om det nya varumärket och om deras uppfattning om varumärket skiljer sig åt beroende på vilken position i hierarkin de befinner sig. Vårt urval består av flera butiksanvariga samt försäljare då vi förstår att alla tar in information om förändring på olika sätt och vi har jämfört deras svar med varandra. Det var från början tänkt att ha två försäljare från varje station, men det blev ett bortfall från *Station 2*.

3.5 Forskningsetiska principer

Det finns flera etiska regler att ta hänsyn till vid insamlingen av data för empirin. Bryman och Bell (2013) nämner specifikt fem regler som vi som författare förhållit oss till i denna studie. Dessa är:

Informationskravet som innebär att forskaren skall informera om studiens syfte. För att uppfylla detta krav har vi innan varje intervju gett varje intervjuperson en kort presentation om vad studien handlar om och dess syfte. Vi har också nämnt att det är ett examensarbete och att den färdigställda uppsatsen är en allmän handling som kommer att finnas tillgänglig på Divaportalen.

Samtyckeskravet innebär att intervjupersonen av fri vilja väljer om dem vill delta eller inte i studien och att dem när som helst kan avbryta intervjun om de så önskar. Även denna information har presenterats innan vi började ställa våra intervjufrågor.

Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifter som samlats in ska förvaras på så sätt att ingen obehörig kan komma åt uppgifterna. Vid studiens avslut och när rapporten blivit godkänd så kommer inspelningar från intervjuerna att raderas för att ytterligare försäkra oss om att ingen obehörig kan komma åt materialet. *Anonymitetskravet* innebär att de som deltar i studien ska förbli anonyma. *Anonymitetskravet* uppfylls genom att uppgifter så som namn, ålder, stad, län och specifik station inte nämns i rapporten. Detta är för att minska risken för utomstående att kunna identifiera personerna. Vid presentationen av intervjumaterialet och vid användning av citat används kodade namn i form av personens arbetstitel. Valet att koda namnen är för att underlätta för läsaren vem det är som talar. Intervjupersonernas arbetstitel valdes för att det i denna studie är av betydelse att veta vem i hierarkin på företaget som uppfattar varumärkesbytet. Vi har dock valt att nämna företagets namn som vi ska undersöka i denna studie eftersom vi anser att det är ett så pass stort och välkänt företag med stationer runt om i hela Sverige och en förändring som berör allmänheten och är öppen offentligt.

Nyttjande kravet innebär att insamlad data endast ska användas för forskningsändamålet. Data som samlats in är därför endast menad att hanteras i denna studie för att uppnå dess syfte.

Falsa förespeglningar innebär att forskaren inte ska ge den intervjuade personen en falsk eller vilseledande information. Vi har därför i denna studie endast använt oss av frågor som rört vårt syfte inför *Statoils* förändringsprocess. Personliga frågor har därför inte varit av intresse och något som vi inte gått in på under intervjuerna.

3.6 Analys och tolkningsmetoder

Då det är en kvalitativ undersökning som gjorts i denna studie där åtta intervjupersoner intervjuats genererar det ett stort datamaterial vilket enligt Bryman och Bell (2013) är en av de stora svårigheterna i kvalitativa undersökningar. Vid analys av det insamlade materialet har vi utgått från teman som formats utifrån den teoretiska referensramen där vi delat upp materialet i intern kommunikation, ledarskap samt hur det nya varumärket uppfattas och förmedlas. Detta är enligt Bryman och Bell (2013) ett av de vanligaste sätten vid analys av kvalitativ data. För att kunna kategorisera det insamlade intervjumaterialet har intervjuguiden även utgått från dessa tre teman. Dessa teman har underlättat processen i vårt urval av data från intervjumaterialet som vi ansett vara relevant i förhållande till studiens syfte.

3.7 Källkritik

Ordet källa innebär ursprung till vår kunskap, det kan handla om böcker, tidningar eller som i vårt fall intervjuer, med andra ord är vår kunskap uppbyggd av kunskapskällor. Källkritikens uppgift är att granska hur tillförlitlig kunskapen är. Därför finns viktiga principer som källkritiken tar hänsyn till bland annat *Tidsamband*, *äkthet*, *oberoende* och *tendensfrihet* (Thurén, 2013). I vår kvalitativa studie har samtliga intervjuer skett under tiden varumärket implementerades ute på stationerna. För att skapa äkthet i studien har vi som tidigare nämnt spelat in samtliga intervjuer, transkriberat det inspelade materialet samt fått godkännande av de intervjupersoner som deltagit i studien. För att säkra att en källa är *oberoende* nämner Thurén (2013) att man ska gå direkt till källan och säkra att det är intervjupersonens egna berättelser och inte ett rykte. I vår studie har vi under intervjuerna hört flera berättelser som gått i flera led, men dessa har vi valt att bortse från då vi inte kunnat säkerställa att informationen om dessa händelser stämt. *Tendensfrihet* innebär att det inte ska finnas tendenser att misstänka att källan är falsk och detta kan vi intyga som tidigare nämnt genom våra intervjupersoners godkännande samt all inspelat material.

Den kvalitativa forskningsmetoden har enligt Bryman och Bell (2013) kritiserats för att vara för subjektiv, samt svårigheten med att replikera och generalisera studien. Vi anser att vi i denna studie försökt på bästa sätt att vara objektiva. Vi har även tagit i beaktning att en av författarna till denna studie är anställd på *Statoil* och därför kan riskera att vara mindre objektiv i förhållande till vissa intervjupersoner. I de fall där detta varit aktuellt

har intervjun hållits av den andra författaren. Vi har valt att intervjua flera med liknande arbetsuppgifter vilket gjort att vi utvidgat chanserna för replikation. Vi anser att om en liknande studie görs igen kan de därmed inte få helt lika resultat men få liknande. Vi vet att vi valt en ut en liten del utav *Statoils* alla anställda men vi har noggrant valt ut våra intervjupersoner för att öka generaliseringen genom bland annat att blanda de olika erfarenheterna intervjupersonerna har. Med andra ord har några utav intervjupersonerna som deltagit i studien lång erfarenhet inom *Statoil* medan andra innehar kortare erfarenhet av att arbeta på *Statoil*.

3.8 Tillförlitlighet

Eftersom vi i denna studie använt oss av en kvalitativ ansats är det svårare att mäta studiens trovärdighet på samma sätt som det går att göra i kvantitativa studier där man använder validitet, reliabilitet samt objektivitet (Bryman & Bell, 2013). Validitet är enligt Svensson och Starrin (1996) som refererar till Philips och Kvale i en kvalitativ studie en försäkran om att empiriska belägg finns och att en rimlig tolkning gjorts. Bryman och Bell (2013) nämner tillförlitlighet som ett sätt att försäkra om en studies trovärdighet. Enligt Jakobsson (2011) används begreppet tillförlitlighet i kvalitativa studier och är en form av kvalitetsbedömning av kvalitativa studier. För att säkra tillförlitligheten i en studie nämner Bryman och Bell (2013) att det ska säkerställas att studien utförts enligt de regler som finns. För att säkerställa att studien utförts enligt de regler som finns har vi inför varje intervju informerat intervjupersonerna om de etiska regler som finns (se s. 16-17) och försäkrat deras anonymitet i studien vilket vi anser ökar tillförlitligheten i deras svar då de ökar chanserna att de svarar mer ärligt och öppet kring ämnet. För att ytterligare säkra tillförlitligheten har vi haft ett personligt möte med intervjupersonerna som deltagit i studien vid intervjutillfällena för att kunna observera om deras reaktion det vill säga kroppsspråk och tonläge överensstämmer med de svar de ger. Vi har intervjuat stationsansvariga, ställföreträdare samt försäljare från två olika stationer för att få en bredare bild av företagets interna kommunikation, ledarskap och uppfattning av varumärket vilket ger en mer generaliserbar bild för att kunna uppnå studiens syfte. Dock har stationsansvarig på *station 2* valt ut intervjupersoner vilket kan leda till att en mer positivt inställd person till varumärkesbytet valts ut och att svaren därför blir mer positiva. Dock är det endast åtta personer som medverkat i denna studie på ett företag som har 300 bemannade stationer och 1 718 anställda (Allabolag, 2016), vilket försvårar att göra studiens slutsats generaliserbar för hela företaget i Sverige.

4. Empiri

I denna del beskrivs *Circle K*'s vision utifrån deras hemsida samt en sammanställning av intervjupersonernas svar. Det presenterade materialet utgår från vår analysmodell och är uppdelad i temana ledarskap, intern kommunikation samt hur de anställda uppfattar och kommunicerar varumärket.

4.1 Bakgrund utifrån *Circle K*'s hemsida

Som tidigare nämnt förvärvades *Statoil* redan 2012 av *Alimentation Couche-Tard*, beslutet kring varför just namnet *Circle K* blev valt beror på att det är *Couche-Tards* största varumärke internationellt.

Visionen med det nya varumärket är enligt *Circle K*'s svenska hemsida:

Med vårt nya varumärke *Circle K* strävar vi efter att bli det mest populära försäljningsstället för både dagligvaror och drivmedel, där våra kunder enkelt kan stanna till, snabbt uträtta sina ärenden och mötas av vår vänliga personal. När vi samlas kring ett enda varumärke kan vi dela med oss av våra erfarenheter och snabbt låta våra kunder ta del av förbättringar över hela världen. [*Circle K*]

Enligt den svenska hemsidan för *Circle K* kommer endast varumärket att bytas, all befintlig personal kommer att behållas. *Circle K* ser personalen som viktig och arbetar dagligen på att fokusera på att alla medarbetare ska trivas och tycka det är kul att gå till jobbet. Dagens personal beskrivs som unga, glada och pigga. *Circle K* Sverige erbjuder sina medarbetare en arbetsplats med öppet och innovativt klimat samt stora möjligheter att kunna vara med att påverka.

Circle K beskriver sitt sätt att vara genom "ACT with PRIDE", de så kallade DNA:t. "ACT with PRIDE" är kärnan i *Circle K* och ska fungera som en guide för hur personalen arbetar på stationerna. Med andra ord hur personalen arbetar affärs mässigt, samt hur personalen agerar internt som externt (se beskrivning av "ACT with PRIDE" figur 3).



Figur 3. Egen modell som förklaring av *Circle K*'s motto "ACT with PRIDE"

Circle K har flera drömmar att nå, men menar på att deras stora varumärke främst byggs inifrån av människor och kulturer. De tror på teamwork och det gemensamma målet att bli världens destination för bekvämlighet och bränsle.

Presentation av intervjupersoner

I denna studie intervjuades en zonchef som verkar i samma län som de båda stationerna som deltagit i studien befinner sig i. Även fyra stationsansvariga har deltagit i studien varav två är ställföreträdande stationsansvarig samt försäljare från respektive station. Zonchefen benämns som Zonchef i empirin. Stationsansvariga benämns som SA1 eller SA2 och ställföreträdande stationsansvariga benämns som STF1 eller STF2, där SA och STF är en förkortning av deras titel, och siffrorna står för vilken station de tillhör. Försäljarna benämns med bokstaven F som i försäljare samt en siffra för vilken station de tillhör, de vill säga *Station 1* alternativ *2*. Försäljarna på *Station 1* benämns även med bokstäverna A och B då dem är två intervjupersoner från denna station. I tabell 1 nedan beskrivs de benämningarna som används för intervjupersonerna i empirin.

Benämningar

Zonchef

| <i>Station 1</i> | <i>Station 2</i> |
|--|--|
| Stationssansvarig SA1* | Stationssansvarig SA2* |
| Ställföreträdande stationssansvarig STF1* | Ställföreträdande stationssansvarig STF2* |
| Försäljare F1A | Försäljare F2* ** |
| Försäljare F1B | Bortfall |

* Står för att intervjupersonerna fått ta del av frågorna innan intervjutillfället

** Står för att stationsansvarig valt ut försäljare som intervjuats

Tabell 1. Egengjord förklaringstabell av intervjupersoner

4.2 Intern kommunikation

Zonchef- intern kommunikation

Zonchefen har många års erfarenhet inom Statoil och har arbetat sig upp från försäljare till stationsansvarig och nyligen tagit sig an rollen som zonchef. Zonchefen berättar att han/hon har hand om nio stationer där rollen som ledare främst är att coacha de stationsansvariga och fungera som en mellanhand för att kommunicera information från ledningen ut till de stationsansvariga, som i sin tur förmedlar det vidare ut till personalen.

Kommunikationen med ledningen på huvudkontoret sker framförallt via e-post, men även via möten som hålls varje kvartal. Vid möten med ledningen är zoncheferna och hela huvudkontoret samlat där det ges information inför vad som ska hända kommande period som zonchefen sedan förmedlar vidare till sina stationsansvariga. Kontakten med de stationsansvariga sker sedan via personliga besök ute på stationerna, försäljningsmöten en

gång per månad med samtliga stationsansvariga eller via e-post. Zonchefen menar inte att någon kommunikationskanal skulle vara sämre än den andra utan att han/ hon använder en kombination och att det får anpassas efter situationen hur informationen förmedlas.

Inför varumärkesbytet anser Zonchefen att det nya varumärket kommunicerats på ett bra sätt från ledningen och att det byggts upp en stämning kring varumärkesbytet. Han/hon menar också att informationen varit tillräcklig från ledningen och känner att han/hon fått "tillräckligt med kött på benen" för att vidare kunna kommunicera ut det till stationerna. När zonchefen fick reda på det nya namnet berättar han/hon att det var under ett möte i Oslo dit samtliga stationsansvariga och ledningen var inbjudna. Om presentationen på mötet inför det nya varumärket säger zonchefen:

Det var en bra presentation, det var bra att alla fick samma presentation så vi alla körde på samma. Vi standardiserade det i hela Sverige för våra stationschefer som i sin tur körde samma för sin personal. Så det var ett tydligt och ett budskap. Så där har jag ingenting att klaga på. [Zonchefen]

Stationssansvariga och ställföreträdare- intern kommunikation

Samtliga stationsansvariga har mer än fem års erfarenhet inom Statoil och har arbetat sig upp från försäljare till stationsansvariga, respektive ställföreträdare. De två stationsansvariga har innan de blev stationsansvariga arbetat som ställföreträdande och de två ställföreträdande har som mål att gå vidare till att bli stationsansvariga. Ställföreträdande på *Station 2* har en lång erfarenhet som försäljare men är ny som ställföreträdande chef. Båda stationsansvariga beskriver att de får all information på så kallade zonmöten där flera stationsansvariga möts samt genom e-post. De båda ställföreträdande beskriver att de främst får information via portalen alternativt från stationsansvariga.

Gemensamt för de båda stationerna är att de har försäljningsmöte med säljarna vid kampanjbyte. Här informerar ledarna om eventuella förändringar samt att de innan varumärksbytet gick igenom information om *Circle K*. SA2 beskriver hur de haft ett extra långt möte samt att han/hon gett alla försäljare i uppgift att göra en E-Learnings¹ kurs som behandlar det nya varumärket. SA1 beskriver inte E-Learningskursen utan menar att det pratar mer på stationen när de jobbar, SMS använder de sig av endast vid akuta situationer. SA1 beskriver även att de fått mycket information från ledningen om *Circle K*, han/hon beskriver det vidare:

Jag har valt att ta med det som jag tycker är viktigt, allt behöver man inte förmedla vidare, man får sålla litegrann så det viktigaste når fram. Sen är det kanske lite mer hur det startade, bakgrunden till *Circle K*, när han startade och lite så där, men jag vet ju inte hur stort intresset är för det heller. Lite kuriosa kring *Circle K*, lite sån djupdykning hade man ju kunnat göra men när vi hade vårt möte senast så lyfter man det som är det viktigaste, man kan tänka vad kunden undrar över så att man har ett ordentligt svar. [SA1]

STF1 beskriver likt SA1 att de förmedlar information när de arbetar med varandra då de jobbar tätt ihop. Till skillnad från SA1 så anser STF1 att det blir en del sms samt att de

¹ E-learningskurs är en kortare kurs som utförs på internet.

använder sig av kommunikationstavlor som är upphängda på lagret. STF1 påpekar även att hon/han ofta använder sig av portalen² där nyheter och information sprids till alla stationer och denna portal kan alla medarbetare se på stationsdatorn. STF1 tycker att det är bra att använda portalen och menar att säljarna borde få mer lärdom kring hur de ska använda den.

Det som arbetar på stationen har oftast endast kontakt med zonansvariga och andra stationsansvariga. Både SA1 och SA2 beskriver hur alla stationsansvariga i hela Europa under hösten samlades i Oslo för att för första gången höra det nya varumärket. Varumärket presenterades under mötet samtidigt över hela världen och även ut till pressen. På detta möte var ledarna högre upp på företaget med, bland annat Sveriges VD för företaget där dem introducerade *Circle K*. Utöver så här liknande stormöten har båda stationsansvariga endast kontakt med zonchefen som de båda stationsansvariga beskriver som positiv och motiverande. SA1 berättar att de innan mötet inte visste vad det skulle handla om, men att det spekulerades om att det var det nya namnet det gällde. STF1 anser att det borde vara flera konferenser om året för att alla bättre ska följa med kring nyheter och annat som händer i företaget. STF2 berättar även att det ska hållas en konferens för alla i företaget från försäljare till VD för att motivera samtliga medarbetare för det nya varumärket.

Försäljare- intern kommunikation

Försäljare F1A är fast anställd och har arbetat på stationen i flera år, medan försäljare F1B är extra arbetare och varit anställd i mindre än fem år. På *Station 1* ser försäljarna som deltagit i denna studie olika på hur kommunikationen fungerar i företaget. De kommunikationskanaler som främst används för att sprida information är enligt F1A och F1B sms och möten. F1A är mer positivt inställd till hur effektiva dessa kommunikationskanaler är för att sprida information och säger även att han/hon får information om något nytt händer genom att prata med stationsansvarig. F1A säger:

Jag får information genom sms, möte och ren tillfällighet dvs. ibland stöter jag på butiksansvariga på kontoret i butiken och då glider vi enkelt in på om något nytt händer. Någon gång hör man av medarbetarna när vi jobbar ihop, men sms är jätte bra då får alla lika information. [F1A]

Försäljare F1B är mer negativt inställd och menar att det är tur om man får ett sms från butikschefen och att personalmötena brukar vara ganska korta. På stationerna finns en portal där försäljarna även kan få information om förändringar, men båda försäljarna menar att det inte finns tid att använda datorn under arbetstid. Försäljare F1B menar att portalen hade kunnat vara en jättebra källa till information, men att det inte finns tid att använda datorn då den främst används i det dagliga arbetet som vid biluthyrning, se oljeguider etc. Försäljare F1A säger ”Vi har en portal men vem har tid att logga in där och titta när datorn är seg och det tar tid.”

På *Station 2* tycker försäljare F2 som arbetat i mindre än fem år, att de har en bra kommunikation överlag på hela företaget och att de inför varumärksbytet varit rikligt med

² Portalen är *Statoil/Circle K*'s interna webbplats som endast finns att tillgå på stationsdator och innehåller information kring nyheter, personrättigheter etc.

information, detta på bland annat möten och i gruppen samt att portalen används flitigt ” jag loggar in på portalen minst 2-3 ggr varje pass”. F2 nämner att de tidigare använde sig mycket av sms, vilket han/hon anser är positivt då informationen sprids direkt och fort samt att det är enkelt att använda.

Försäljarna på *Station 1* har olika åsikter om hur kommunikationen med ledarna på stationen fungerar. Försäljare F1A menar att det är enkelt att prata med den stationsvariga och att dem klickar bra ihop. Medan försäljare F1B pekar på att det finns en brist i kommunikationen med den stationsvariga och att det kan vara svårt att bli tagen på allvar. Försäljare F1B menar att ledarna skulle behöva gå en ledarskapsutbildning för att lära sig kommunicera med de anställda och säger:

Jag tycker att våra ledare behöver gå en ledarskapsutbildning och lära sig kommunikation, hur man kommunicerar med sina anställda. Vår stationschef och STF ska vara vår kanal upp till ledarna ovanför dem, dem är våra portaler. Mycket har med att göra att vår butikschef aldrig har tid, man blir inte tagen på allvar och dem hinner inte lyssna. [F1B]

Båda försäljarna på *Station 1* nämner även bristen i möjligheten att kunna kommunicera med zonchefen och att det främst är den stationsansvariga som har kontakt zonchefen. Försäljare F1A beskriver den nuvarande zonchefen som trevlig och lätt att prata med om han/hon besöker stationen i förhållande till hur tidigare zonchefer varit. Dock menar han/hon att information från försäljarna främst går via den stationsansvariga och säger: ”’Fotfolket’ pratar med butiksansvariga och där stannar det. Zonchefer pratar med butiksansvariga, inte fotfolk.” Försäljare F1B säger att zonchefen hälsar när han/hon besöker butiken, men menar också att det är den ända konversation som är mellan försäljare och zonchef. Han/hon hade önskat att zonchefen pratade mer direkt med försäljarna i butiken istället för endast med den stationsansvariga. Försäljare F1B beskriver en bra zonchef som någon som ger sig ut och träffar de anställda eftersom det är försäljarna som främst har kontakt med kunderna.

På *Station 2* skiljer det sig dock, F2 menar att det är enkelt att prata med stationsansvariga och att han/hon tidigare hade mycket kontakt med zonchefen som ofta var på besök trots att han/hon bodde i en helt annan stad långt från deras station. F2 beskriver även att de nyligen bytt zonchef och att det tyvärr lyckats springa om varandra, han/hon anser att det är viktigt och bra för försäljarna att även kunna ha kontakt med zonchefen. F2 beskriver: ”Jag hade jätte bra kontakt med den tidigare zonchefen, vi skoja och tjata lite. Jag tycker det är jätte bra att vi får träffa zoncheferna de gör jätte mycket.”

2012 köptes *Statoil* upp av *Alimentation Couche-Tard* och i samband med uppköpet fick försäljare F1A reda på att Statoil skulle komma att behöva byta namn.

Redan då pratades det om att namnet eller Statoil "droppen" var skyddad i sju år framåt men att vi förr eller senare kommer byta namn. Just om namnet Circle K fick jag reda på av min butiksansvariga av ren tillfällighet på kontoret. [F1A]

Försäljare F1B arbetade ännu inte på *Statoil* under tiden det blev uppköpt och fick reda på för cirka ett år sedan via ryktesvägen att företaget skulle byta namn. Det var då ännu inte klart vad det nya namnet skulle bli och försäljare F1B menar att det flesta kollegorna var ganska negativa till att byta namn överhuvudtaget. Försäljare F1B menar även att *Circle K* är ett namn som både anställda och kunder behöver vänja sig vid och att det hade varit bättre om de anställda fått reda på det i ett tidigare stadiet och säger:

Hade man vetat om namnet ett tag innan så hade man hunnit suga på den karamellen lite och haft det i bakhuvudet. Vi fick reda på namnet så pass sent och det är ett svårsmält namn, ett namn som inte smälter så lätt på tungan, internationellt är det ett bra namn. [F1B]

Försäljaren F2 på *Station 2*, kommer inte exakt ihåg när han/hon fick reda på namnbytet men håller med F1B kring att namnet handlar en del om vanan och beskriver varumärksbytet som: "not a big deal, det är ju inte första gången vi byter namn, innan hette vi BP då lät Statoil jobbigt på tungan ett tag, precis som Circle K, allt handlar om en vanesak"

Båda försäljarna F1A och F1B säger att det nya namnet kommunicerat positivt från butikscheferna och försäljare F1A tycker det kanske till och med förmedlats positivare än vad det kan komma att bli. Försäljare F1A säger sig vara försiktigt positiv, men nämner ändå att det gjorts ett bra jobb när *Circle K* introducerades. När *Circle K* introducerades berättar försäljare F1A att det hölls ett informationsmöte på stationen som var väldigt bra, men att många som till exempel arbetar extra inte kunde komma och därmed missade viktig information. Han/hon såg ett problem i detta då informationen som förmedlas vidare mellan personalen kan misstolkas och förmedlas fel. Försäljare F1A känner att informationen varit tillräcklig för att kunna besvara kunders frågor kring förändringen på grund av sin långa erfarenhet på *Statoil*. Dock kunde han/hon märka att de som jobbat kortare tid inte känner sig lika säkra. Försäljare F1B som är extra anställd känner att han/hon inte fått tillräckligt med information om *Circle K* och att informationen som förmedlats från ledarna inte varit tillräcklig. Mycket av den information han/hon har om *Circle K* är sånt han/hon sökt upp själv via sociala medier eller genom att fråga medarbetare. Försäljare F1B tillägger även att det varit en bra idé med en e-post lista där stationsansvarig skickar ut e-post varje vecka och även ha lappar i lunchrummet om det sker någon större förändring.

På *Station 2* har informationen kring varumärksbytet varit riklig enligt F2, och utöver möte inför varumärksbytet menar F2 att det kontinuerligt kommer uppdateringar både på portalen men även på stationen från stationsansvarige. *Station 2* byttes nyligen stationsansvarig men F2 menar att informationen varit riklig från de båda stationsansvariga samt att den förmedlats positivt vilket han/hon anser varit viktigt. F2 berättar även om en

E-Learningskurs som gjorts innan själva bytet av varumärket, denna kurs har de två tidigare försäljarna inte nämnt.

4.3 Ledarskap

Zonchef- ledarskap

Zonchefen beskriver sin roll som ledare som en coachande roll där han/hon ska vara ett stöd och ett bollplank för det stationsansvariga för att hjälpa dem att växa i sin roll som stationsansvarig. Innan han/hon blev zonchef berättar han/hon att han/ hon arbetade många år som stationsansvarig och jämför rollen som zonchef med sin tidigare anställning som stationsansvarig. ”Det är väldigt mycket en coachningsroll detta. Det är som att vara stationschef fast du är stationschef för nio stationer istället för en station, kan man säga.” Han/hon berättar att tiden som stationsansvarig varit av stor betydelse för att skapa en bra grund inför rollen som zonchef och påpekar att många idag på företaget hade behövt lite längre erfarenhet innan de blir stationsansvariga. Det har enligt Zonchefen gett en förståelse för hur det är att jobba på en station och att det är en stressig miljö. Han/hon säger att de till exempel inte kan belasta stationsansvariga med hur mycket som helst då det redan är mycket att göra som det är med den dagliga driften. För egen del nämner han/hon att det för tillfället handlar om att landa i rollen som zonchef och beskriver hur en ledare ska vara utifrån sina tidigare erfarenheter:

...om man ser det som stationschef så mätte jag mina framgångar genom att se människor omkring mig växa. Det var många som sprang iväg och blev stationschefer och det är ett kvitto för mig att man gjort något rätt. Nu handlar det kanske mer om att vara ett bollplank och få mina stationschefer att växa, analysera och lära sig att ta rätt beslut. [Zonchef]

Han/hon nämner också att det i företaget handlar om att alla ska dra mot samma mål, vilket är något som Zonchefen anser har förändrats från att företaget blev uppköpt. Tidigare baserades de stationsansvarigas och zonchefernas bonusar på olika parametrar medan dem enligt Zonchefen idag springer mot samma mål. Vilket han/hon beskriver som en klar fördel då det ökar intresset på de olika nivåerna i företaget för att det ska gå bra för alla. Även om Zonchefen främst har kontakt med stationsansvariga nämner han/hon att det är viktigt att ta sig tid att prata med försäljarna och lära känna dem för att alla ska känna sig sedda och viktiga för företaget. Hur involverade försäljarna är i själva förändringsarbetet ute på stationerna nämner han/hon är mycket upp till stationsansvariga och att det kan se olika ut på stationerna. Men han/hon pekar på att det är viktigt att alla ska känna sig involverade från timanställda till fastanställda då företaget som han/hon beskriver det ”inte är starkare än den svagaste länken”.

Inför varumärkesbytet till *Circle K* kommer det att hållas invigningar ute på respektive station allteftersom stationerna byggs om. Invigningarna planeras och anordnas av de stationsansvariga och deras anställda vilket Zonchefen menar är en viktig del i förändringsprocessen för att dem ska känna ägandeskap för sin station. Men att det som Zonchef

gäller att hjälpa till att stötta och se till att stationerna ligger i fas med planeringen inför invigningarna.

Den biten äger stationschefen och det är också en bra grej, det är deras invigning och dem äger invigningen och det tror jag också är viktigt för att få det här ägandeskapet hos personal och stationsansvariga, att nu inviger vi vår station, nu gör vi denna resa tillsammans. Och jag kommer besöka så många av dem jag kan. [Zonchef]

Att känna ägandeskap är enligt Zonchefen en del av *Circle K's* motto vilket han/hon vidare beskriver:

Vi brukar säga ha fokus som kund, men driv den som ägare, det är lite de som sammanfattar "ACT with PRIDE". Att ha ett kundperspektiv på butiken men drifva den som att du skulle äga den. [Zonchefen]

Stationssansvariga och ställföreträdare- ledarskap

Gemensamt för alla ledare både Stationsansvariga samt Ställföreträdande är att det anser att det är viktigt att vara med på stationen och arbeta. SA1 använder sig av uttrycket: "Man lever som man lär och föregår med gott exempel." SA2 beskriver sitt ledarskap liknande:

Jag tycker att det är viktigt att man är med så att vi jobbar på samma sätt. Jag tror man vinner mer respekt av att jobba själv och inte bara delegera hela tiden, sen självklart delegerar jag mycket också för alla ska få känna ansvar och växa i rollen som säljare också, men jag jobbar nog väldigt mycket som säljare också. [SA2]

STF1 anser att kommunikationen är viktig och att ingen försäljare ska känna sig tvingad att lyssna, utan att de ska vilja lyssna samt att de ska vilja följa honom/henne som ledare av egen vilja. STF2 anser att det är viktigt att jobba med feedback både positiv och negativ och beskriver det vidare så här:

Gör du något som är bra ska du veta det likaså om du gör nått dåligt annars kan vi aldrig rätta till felet. Jag tror nog att jag är ganska bra på det. Man ser när folk får positiv feedback så gör dem det ännu bättre nästa gång. [STF2]

Gemensamt för *Station 1* och *2* är att de försöker motivera och engagera sina försäljare genom att låta dem vara delaktiga. Detta är för att ge så mycket kunskap som möjligt till dem. SA1 beskriver de vidare:

Alla ska vara delaktiga tex när vi skyltar om och att alla ska känna att de får vara med. Grundstommen här är att alla ska kunna allt oavsett om du jobbar några timmar då och då eller 100 procent. Så är målsättningen att alla ska ha samma kunskap för kunden ska inte märka att du är extra. [SA1]

På *Station 1* beskriver SA1 även vikten av att ha roligt på arbetsplatsen och att det är viktigt för att motivera säljarna. Han/hon beskriver sig själv som väldigt glad samt att han/hon beskriver sig själv som en virvelvind för att engagera och motivera. Att ha roligt och trivsamt håller STF1 med om och lägger ytterligare till att det är viktigt att alla trivs och samarbetar med varandra. På *Station 2* använder sig SA2 av tävlingar för att motivera

sina anställda med olika priser vilket han/hon menar motiverar säljarna. SA2 menar även att det inte bara vid tävlingar utan i övrigt är viktigt med uppföljning för att visa säljarna hur det går för dem. Han/Hon håller även med sin STF det vill säga STF2 kring att feedback är otroligt viktigt, när någon gjort något bra och utvecklats så pratar SA2 gärna med personen i fråga alternativt STF2 så de verkligen blir medvetna om sina prestationer.

På *Station 1* verkar stressnivån vara högre, vi har som författare av denna kvalitativa studie besökt stationerna vid flera tillfällen vid olika tider och observerat att *Station 1* har en mer stressad miljö i jämförelse med *Station 2*. Säljarna sprang väldigt mycket både ute och inne på *station 1*. Stationerna var även olika stora i storleken, *Station 1* var mycket större på insidan än *Station 2*. Detta tror vi som författare är en stor anledning till att svaren kan skilja sig, exempelvis beskriver SA1 att han/hon hade velat vara mer i butik och jobba med motivationen men att det finns administrativa uppgifter han/hon måste hinna ta hand om. Enligt SA2 finns det inget som satt stopp för att motivera personalen. Framförhållningen anser SA1 och STF1 kunde vart lite bättre från ledningens sida, detta tvärtemot vad SA2 anser som tycker att ledningen haft bra med framförhållning. Så även här syns det att stationerna ligger på olika nivåer när det gäller driften av stationen.

Kontakten med ledarna över Stationsansvariga ses av båda stationsansvariga som väldigt positivt. Även om det båda nyligen bytt zonchef ser de den nya zonchefen som väldigt positiv och närvarande samt tillgänglig vilket det båda ser som väldigt viktigt. SA1 påpekar att han/hon uppmärksammat att zoncheferna efter uppköpet är mer närvarande och pratar med säljarna. Ställföreträdans uppfattning skiljer sig lite, STF2 anser att den nya zonchefen ofta är närvarande vilket han/hon ser som positivt då zonchefen får en chans och se hur de går till på golvet. STF2 brukar själv kommunicera lite med zonchefen men menar att de kommer att utvecklas med tiden, han/hon är fortfarande ganska ny i rollen som ställföreträdande stationsansvarig. STF2 lägger ytterligare till att företaget är bra på att lyssna om de anställda vill någonstans, men beskriver vidare att det kanske beror till största del på vem de har som ledare. STF1 anser dock att kommunikationen är okej men beskriver de vidare:

Jag skulle vilja ha mer feedback från zonchefen till oss ställföreträdare. Zonchefen går till stationschefen och säger saker som jag ska förbättra, men jag tycker att han/hon borde komma direkt till mig. [STF1]

Inför *Circle K* menar båda stationsansvariga på att det kan vara svårt att påverka exempelvis varumärket och dess utseende då det bestämts långt ovanför deras position. SA1 beskriver att det är något som sker på Europa nivå och att stationerna sedan får ett färdigt koncept. SA2 beskriver att han/hon förstår att butikerna är planogram³ styrda men att det i flera fall hade varit bra om stationerna fick mer frihet. Även STF1 anser att de flera gånger undrar hur dessa planogram tänkts ut, men pekar dock på att de nyligen skapats en flik på Portalen där alla anställda kan lägga in kommentarer eller med andra ord ge feedback till hur de borde det vara exempelvis när det gäller planogram. SA1 beskriver

³ Planogram är en karta över hur varor ska placeras.

senare i intervjun att vid driftsproblem så har de utmärkta supportrar att höra av sig till som alltid är tillgängliga.

På *Station 1* beskriver SA1 att "ACT with PRIDE" innebär att man är sin egen entreprenör och att man ska känna ägandeskap och stolthet över sin egen butik. Han/Hon anser att detta inte skiljer särskilt mycket från Statoils tidigare motto "öppen, ärlig och engagerad" och att det i grunden handlar om samma sak, det vill säga känna engagemang och ägandeskap. STF1 menar också att det handlar om engagemang men även hur man är mot varandra och kunder. STF1 menar på att det är ett jätte bra verktyg men att de måste arbeta mer med det på stationerna via exempelvis försäljningsmöten. SA2 är lite osäker på innebörden av "ACT with PRIDE" men menar att det i slutändan handlar om att ge bra service, använda sina resurser på ett bra sätt samt tänka ekonomiskt i allt man gör, detta menar han/hon gäller all personal på stationen. STF2 är även han/hon osäker på vad exakt "ACT with PRIDE" står för men menar att det är viktigt att personalen känner stolthet över varumärket.

Försäljare- ledarskap

Något som alla försäljarna är eniga om är att det bytt ledare ett antal gånger, försäljarna på *Station 1* anser att ledarna på olika sätt saknar kompetens i flera fall. Försäljare F1B pekar på att ledarna hade behövt mer kompetens för sin roll som ledare och hade gärna sett att de fått genomgå någon typ av utbildning. Denna utbildning bör sträva efter att förbättra ledarnas kunskaper kring hur dem kommunicerar med de anställda samt inse hur det är som ledare och vad det behöver förbättra försäljare F1A menar att det oftast är väldigt unga personer som anställs som ledare och att de ofta saknar erfarenhet. Så här uttrycker hon de:

Ledarna har en förmåga till att anställa väldigt unga och oerfarna människor både medarbetare men även butiksansvariga har blivit väldigt unga, och dåligt ledarskap är vanligt på grund av omognad trots att vi bytt butiksansvarig ett antal gånger. [F1A]

F2 tycker inte att det är särskilt positivt att ledarna byts så ofta som det idag görs och menar att fyra gånger på två och ett halvt år är för mycket. Det ställer till menar F2 då det medför att det blir svårt att skapa en bra grupp samt en bra relation till stationsansvarige. Vidare beskriver F2: "Du hinner ibland precis lära känna stationsansvarig innan de flyttas och man förstår inte varför, utan det är bara så."

Båda försäljarna på *Station 1* anser att ledarna är väldigt stressade, F1B anser att deras stationsansvariga tar på sig ett allt för stort ansvar då tillförlitlighet saknas för personal samt att ledaren bör lära sig att delegera ut uppgifter. F1A anser till skillnad att det överlag blivit mer stress och arbete sedan uppköpet 2012. När vi vid intervjun frågar försäljare F1A som har en lite längre erfarenhet än F1B kring vilka skillnader som uppstått mellan Statoil och *Circle K* anser F1A att:

Det har blivit mycket mer krav på försäljning, ledningen kräver högre och högre försäljningssiffror. Vi jobbar mycket mer men får samma lön och är trots högre försäljningssiffror ännu mindre personal... vi är ofta underbemannade. [F1A]

Även F1B håller med om att de ofta är underbemannade och menar att det i vissa fall känns omänskligt samt att personalen främst ses som förbrukningsartiklar.

Försäljarna från *Station 1* anser även att det är svårt att kunna vara med och påverka åtminstone påverka beslut fattade av ledningen. F1B menar att hon vid flera tillfällen försökt att med hjälp av medarbetare påverka mindre beslut när det gäller stationen. Exempelvis så som möblering var de fler på stationen som ansåg att det kunde möbleras bättre utifrån kundernas önskemål. Tillsammans med några medarbetare vände de sig till stationsansvarig som direkt gav ett blankt nej. F1B menar att efter det svaret så valde F1B tillsammans med medarbetarna att lägga ner då de är rädda för att det på något vis ska drabba deras tjänst.

Som tidigare nämnt har försäljarna på *Station 1* uppfattat att ledarna kommunicerat ut *Circle K* väldigt positivt. F1A anser att butikschefen är den som mest motiverar inför förändringen. F1B håller som sagt med om att det finns mycket positiv energi kring förändringen från både stationsansvariga och ställföreträdande. Dock motiveras han/hon inte direkt av det och anser att zonchefen som innehar en högre position borde komma till stationen för att motivera försäljarna. F1B anser att stationsansvarig har väldigt mycket nu och att det vore intressant om någon med högre behörighet så som zonchefen kom ner på stationen och motiverade försäljarna, då det främst är försäljarna som möter kunden. F1A berättar att det nya varumärket började implementeras den 3:e maj men att det inte förens 26:e maj ska på en "kick-off" i Stockholm där försäljare och butikschefer kommer att få inspiration och information om det nya varumärket. Denna *Kick-off* anser han/hon borde kommit innan varumärket introducerades för konsumenterna då han/hon anser att detta kan vara bra tillfälle för ledarna högre upp i hierarkin att motivera försäljarna.

Båda försäljarna på *Station 1* ansåg att mer befogenhet för att kunna påverka beslut på stationen inte var något de ville ha. F1A anser att det bara skulle skapa mer arbete och att det är stressigt nog som det är. Medan F1B menar att det beror på att han/hon känner sig sviken av ledarskapet då han/hon frågat om ett flertal utbildningar samt sökt ledarskapsutbildningar utan resultat. F1B säger dock att han/hon älskar sitt arbete, men att stationsansvarig behöver ge mer stöd för att säljarna ska kunna utvecklas vidare. F2 känner sig delaktig i allt arbete och menar på att det han/hon kan påverka är genom stationsansvarige som funkar utmärkt. Att påverka själva varumärket är inget han/hon tänk på, men påpekar dock att det ibland kan få så kallade planogram, dvs. en karta över hur varorna skall stå uppifrån ledarna i Stockholm och att dessa inte alltid är väl genomtänkta. Så här beskriver han/hon det:

Det är lätt för de som sitter i Stockholm att bestämma när det inte är här nere, de borde självklart vara här och hälsa på mer för att få en bild av vad och hur vi arbetar. Exempel planogram-hyllor funderar man flera gånger hur det tänkte, hyllorna går ibland inte ens in. [F2]

F2 berättar att han/hon träffat den tidigare Vd:n från Canada som besökte deras station vilket han/hon beskriver:

Jag var här när Allan 'Sålde korv', vi la ca. 60-70 timmar på att göra i ordning för hans ankomst. Han landade med privatjet på flygplatsen en bit härifrån, sedan kom han hit som en president i en bil och var här i sammanlagt 15 minuter, han skakade hand med oss allihop samt stod jätte kort bakom kassan och gjorde en korv och åkte härifrån därefter. [F2]

F1B har aldrig hört att *Statoil/Circle K* har mottet "ACT with PRIDE" eller att de överlag har ett motto för deras arbete. F1A har endast hört de en enstaka gång men det var väldigt länge sen och minns inte vad det står för. F2 hade hört mottot och menade att dess huvudsakliga innebörd är att vara tillgänglig och hjälpa kunden i den mån de går.

4.4 De anställdas uppfattning av det nya varumärket och hur det förmedlas internt

Zonchef- varumärket

Zonchefen beskriver att han/hon ser mycket fram emot det nya varumärket och han/hon ser det som ett häftigt märke då de nu blir globala och att det är ett och samma varumärke i hela kedjan. Med det nya varumärket har det även blivit mer standardiserat sedan *Statoil* blev *Circle K* och att det nu gäller samma regler för samtliga *Circle K* stationer runt om i världen. Sedan *Statoil* blev uppköpta 2012 nämner han/hon att det även blivit mer fokus på försäljning än tidigare och att sälja kvantitet till skillnad från innan då *Statoil* som Zonchefen beskriver i folkmun setts som ett lite dyrare premiummärke. Varumärkets utseende beskriver han/hon som nytt och fräscht och han/hon är framförallt positiv till de nya röda färgerna i kontrast mot det "blå och gamla vi haft innan". När varumärket först introducerades i Oslo berättar Zonchefen att han/hon uppfattade namnet som lite konstigt, men att det idag känns naturligt och att han/hon tror jättemycket på det. Han/hon menar även att de anställda ute på stationerna till en början upplevde det nya varumärket som konstigt, men att även de idag är taggade inför förändringen när han/hon varit ute och pratat med dem. Zonchefen menar att det alltid kommer att finnas människor som är skeptiska till förändringar, men att det är viktigt att anamma och känna stolthet inför det nya varumärket och att de stationsansvariga där har en viktig uppgift att förmedla det vidare till sina anställda. Han/hon menar även att hans/hennes insats som zonchef att förmedla varumärket är viktigt och säger:

Jag tror det är jätte viktigt, tror inte jag på det, hur ska jag då få dem att tro på det då. Jag tror att det är A och O. Likväl som det är viktigt att min chef anammar och brinner för detta. Sen kommer det alltid finnas människor som inte vill, så är det ju. [Zonchef]

Han/hon menar dock att det kommer ta tid innan varumärket satt sig eftersom *Statoil* är ett gammalt välkänt varumärke till skillnad från *Circle K* som är helt nytt i Sverige, men är ändå övertygad om att *Circle K* kommer att bli en succé. Zonchefen berättar att han/hon varit med om en varumärkesförändring tidigare då *British- Petroleum* och *Esso* blev *Statoil* och att det då inte var någon som visste vad *Statoil* var och att det då fanns oro inför

det varumärkesbytet. Han/hon känner därför att det inför denna varumärkes förändring känns lättare då han/hon varit med om det tidigare och att företag sålt in en känsla kring bytet att det kommer bli nytt och fräscht med det nya *Circle K*.

För att lyckas med det nya varumärket menar Zonchefen att det är flera saker som behöver tänkas på, men att det framför allt är viktigt att de anställda drar åt samma håll och är stolta över varumärket, från extra arbetare till heltidsanställda. Han/hon säger ”Man kan lägga hur mycket reklam som helst, men om inte vi som jobbar med det inte anammar det då kommer vi aldrig att klara av den här resan”. Säljarna är enligt Zonchefen företagets viktigaste resurs, utan dem skulle företaget inte vara där dem är idag och att det är säljarnas insatser som gör att dem skiljer sig mot andra företag. Kundupplevelsen är något Zonchefen tror att dem kommer att arbeta mycket med de kommande åren då en bra kundupplevelse leder till att dem handlar mer.

Om jag går till ett ställe och personalen inte är trevlig, då vänder jag på klacken och går, så säljarnas bemötande är jätteviktigt, man får aldrig en andra första chans. Har man fått ett dåligt beteende första gången då skadar det hela kedjan, det skadar allting och där tror jag lite det här med att säga ”välkommen till Circle K” i kassan är omätligt mer viktigt än vad vi tror. [Zonchefen]

Circle K känns enligt Zonchefen lite nytt för alla då varumärkesbytet ännu är precis i starten och att bara det att svara rätt namn i telefonen och säga ”Välkommen till *Circle K*” i kassan kan vara en utmaning för många. Framförallt att säga ”Välkommen till *Circle K*” i kassan förstår han/hon kan vara ovant för många, men att det ändå är viktigt för att det nya varumärket ska sätta sig både hos kunderna och hos personalen. Han/hon påpekar att det även är viktigt då många kunder inte uppfattat att företaget ens blivit uppköpt.

Stationssansvariga och ställföreträdare- varumärket

Samtliga stationsansvariga och ställföreträdande stationsansvariga från båda stationerna pratar om *Circle K* i ett globalt och internationellt sammanhang. Stationsansvarig SA1 nämner att den största skillnaden med det nya varumärket är att dem kommer att bli mer tillgängliga och SA2 är inne på samma spår och menar att dem nu kommer att bli en enad stor och världsledande kedja. STF1 och STF2 ser också fördelen med att bli internationella och STF2 säger ”Målet är väl att komma ut lite överallt och att man ser det i andra länder och känner igen sig när man ser skylten. Man vet vad man får när man kommer in oavsett var du befinner dig.”. STF1 nämner även det globala varumärket som en fördel för personalen då det nu finns möjlighet att arbeta på stationer i andra länder eftersom *Circle K* kommer att finnas i hela världen. SA1 och SA2 ser varumärkesbytet som spännande och STF1 tycker det är roligt med en stor förändring. STF2 nämner även att det är roligt att förklara för kunder som kan vara negativt inställda till förändringen varför de bytt namn och få dem att bli mer positiva.

SA1 är positivt inställd till den nya loggan och namnet och menar att den känns naturlig då den är uppbyggd utifrån de tidigare varumärkena som köpts upp. Dock menar SA1 att den röda färgen kan förknippas med andra liknande företag på marknaden och att just den röda färgen tagits emot lite skeptiskt från anställda vilket han/hon menar kan bero på att

man känner sig bekväm med de färger man haft innan. SA1 menar också att det bara är ett namnbyte och att det i det stora hela kommer vara detsamma i det dagliga arbetet på stationen. Samtliga intervjupersoner pekar på att dem fortfarande kommer att ha samma personal ute på stationerna. STF1 tycker namnet fungerar bra, men hade hellre velat ha kvar den blå färgen då även han/hon säger att den röda färgen kan förknippas med många andra stationer och kedjor. STF2 är positivt inställd till färgerna och tycker att namnet fungerar bra, förutom att det kan vara lite svårt att säga. Det är enligt STF2 även viktigt att känna stolthet inför varumärket och tycker överlag att dem på stationen är det. SA2 är inte lika positivt inställd till färgerna, men säger också att det är för att han/hon personligen inte tycker om färgen röd. Namnet menar SA2 kanske inte var det han/hon direkt hoppats på när han/hon fick reda på det och säger vidare:

...Det är väll så de flesta, gemeneman, kunder säger också när dem kommer in. Det är säkert en vanesak också. Statoil känns som att det har ett samband med bensin försäljning och liknande. Jag tror inte nånting kanske hade känts okej egentligen , för det var svårt att se själva vad vi skulle ha hetat. [SA2]

Samtliga ledare känner att de fått bra och mycket informationen kring varumärket och var det kommer ifrån från ledningen och zonchefen för att kunna förmedla det vidare till sina anställda. Inför bytet från *Statoil* till *Circle K* tror samtliga intervjupersoner att de som ledare är viktiga för att förmedla varumärket till sina anställda. Både SA1 och SA2 menar att det är viktigt att föregå med gått exempel inför de anställda om hur varumärket ska förmedlas. SA2 påpekar att det dock är viktigt inför allt som ska förmedlas i företaget och att man ska vara positiv och motivera de anställda inför alla typer av förändringar. SA1 menar även att det kan vara bra att vara med ute i kassan hos försäljarna i mötet med kunden för att visa hur de ska prata om det nya varumärket och hur de kan bemöta kundernas olika frågor kring förändringen.

Man måste leva som man lär, är jag negativt inställd till namnbytet så kommer jag förmedla det också, men om jag tycker det är världen roligaste grej så är det de jag förmedlar, sen får man ju göra vad man vill med informationen, men jag får ju försöka förmedla de som ledningen vill, de som dem har jobbat med länge och verkligen brinner för. [SA1]

Även STF1 och STF2 menar att det är viktigt att vara positiv inför varumärket för att kunna förmedla det vidare ut till de anställda och kunderna. STF2 menar att det är viktigt att säljarna förmedlar ett positivt intryck av *Circle K* för att kunderna ska få en positiv upplevelse. Han/hon menar att en kund som lämnar stationen med ett negativt intryck vidare kommer berätta det för sina bekanta och att det i sin tur gör att stationen förlorar kunder. SA1 nämner även att det är viktigt att få med all personal på tåget, oavsett vilken tid på dygnet de arbetar, för att varumärket ska förmedlas på ett bra sätt ut till kunderna och säger ”Det kanske inte ser så professionellt ut om det är någon som inte vet och då ska man i alla fall veta var informationen finns att tillgå”.

Samtliga intervjupersoner upplever att de anställda överlag tagit varumärkesbytet bra och att de varit positiva. SA2 nämner att det dock alltid kommer finnas människor som har svårt för förändringar och att inställningen inte handlar om att de specifikt byter varumärke utan att det i allmänt blir annorlunda mot hur det varit tidigare. Både STF2 och

SA1 säger att de inte hört så mycket negativt om själva förändringen från de anställda. STF1 menar att det kanske varit lite smågnäll om själva färgen och att de anställda påpekat att namnet kommer att uttalas fel och på svenska bland kunderna, men att det är sådant man får ta i början. STF1 nämner även att han/hon tror att de flesta redan vid uppköpet förstod att de skulle behöva byta namn och att det varit bra för att i god tid hinna ställa om sig att det inte längre kommer att heta *Statoil*. Om försäljarnas reaktion inför varumärkesbytet säger SA2 att de reagerat:

Ungefär som kunderna upplevt de, lite tveksamt från början, varför just Circle K? Men sen efter man har sett bakgrunden till det hela, varför Circle K valdes, att det är företagets största varumärke i dagsläget och liksom förklaringen till det så förstår vi det. Men då är det fortfarande det här att man ska få ut det till kunderna och få dem att förstå. [SA2]

Om kundernas reaktion säger samtliga intervjupersoner att det varit blandade reaktioner, både positiva och negativa. SA2 säger att det kan bero på att kunderna upplever att *Statoil* försvinner och att det innebär stora förändringar. När han/hon dock förklarat att de blivit uppköpta för fyra år sedan brukar det dock enligt SA2 lugna kunderna och öka förståelsen varför de bytt namn. STF1 påpekar att det varit flera frågor kring uttalet av namnet och att vissa kunder sagt att det för dem alltid kommer att förbli *Statoil*. Vid tillfällen där kunder är mer nyfikna kring varumärket nämner SA1 att han/hon är en bra person att vända sig till för att kunna ge ytterligare information.

De intervjupersonerna sett som en av de större utmaningarna med varumärkesbytet är att säga "Välkommen till *Circle K*" till kunderna i kassan, det har även varit svårt att vänja sig vid att svara rätt i telefon, F2 har dock inte sett detta som ett problem. Förutom F2 menar intervjupersonerna att det inte känns helt naturligt då de inte gjort så tidigare. STF1 nämner även att det känns lite mer amerikanskt och säger:

Dem har lite amerikanskt tankesätt, till exempel ska vi säga 'hej och välkommen till Circle K' varje gång en kund kommer in, de gör vi inte riktigt här, de gör dem i USA, dem gör de till varenda kund, men vi gör inte de. Det är inte så vi är. [STF1]

Försäljare- varumärket

Försäljarnas uppfattning om *Circle K's* vision skiljer sig åt, försäljare F1A pekar på att företaget mest satsar på att försöka sälja så mycket som möjligt. Försäljare F1B pratar om *Circle K* som ett globalt varumärke där de ska möta kundernas behov globalt och inte bara i Sverige. Han/hon säger även att *Circle K* ska vara ett varumärke som är lätt att känna igen och att personalen ska ha ett trevligt bemötande. F2 anser att visionen med *Circle K* är att bli större och alltid tillgängliga. Försäljare F1B ser även han/hon fördelen med att Statoil byter namn och blir ett globalt företag, men att det kommer att ta tid innan det nya varumärket *Circle K* etablerats i Sverige.

Fördelen är att det kommer bli ett globalt varumärke, men jag tror att det kommer ta ett par år innan det blir ett stabilt varumärke. Statoil var ett väl ansett varumärke och ett väletablerat företag som funnits i många år. Folk reser

mycket mer nu än förr och sociala media har krympt samhället. Det är många märken du känner igen i Sverige om du varit i till exempel USA och stora varumärken som KFC och McDonalds har spridits hårt i sociala media, så jag tror att Circle K kommer bli ett väletablerat märke men det kommer ta tid att acceptera det. [F1B]

På *Station 2* ser försäljaren F2 inga nackdelar med förändringar utan menar på att det är positivt med ett nytt varumärke då de mesta som är gammalt och slitet byts ut till nytt och fräsch.

De båda försäljarna på *Station 1* nämner båda *Circle K*'s färger som positivt med det nya varumärket och beskriver det nya färgerna som pigga och glada. Försäljare F1A säger att färgerna är ”mycket fräschare än det där gråa vi hade innan.” och försäljare F1B nämner även han/hon att färgerna är mer glada i jämförelse med det ”*gamla tråkiga gråa Statoil*”. Åsikterna om namnet *Circle K* skiljer sig åt hos de båda försäljarna. Försäljare F1A ställer sig neutral till namnet och säger ”Namnet betyder inte något särskilt för mig, det är bara ett namn. Namnet är okej varken dåligt eller jätte bra. Lika så med loggan.” Försäljare F1B är mer skeptiskt inställd till namnet och menar att det är ett ganska konstigt namn som inte är så bra på svenska, men att det kan låta bra i ett globalt sammanhang. F2 beskriver varumärksbytet med liknelse av F1A som: ”not a big deal, det är ju inte första gången vi byter namn, innan hette vi BP då lät Statoil jobbigt på tungan ett tag, precis som Circle K, allt handlar om en vanesak”

Försäljare F1B nämner även att kunderna reagerat på *Circle K* som ett tramsigt och löjligt namn medan försäljare F1A upplevt kunderna som positiva och förväntansfulla. F2 håller med F1B och menar att många kunder reagerat negativt. I de fallen kunden är negativ brukar F2 beskriva för kunden så här: ”allt du behöver som kund från Statoil finns kvar dvs. sortiment, personal och stationerna, ingen skillnad bara ett namn”. Försäljare F1A säger att han/hon känner sig trygg i att förmedla *Circle K* ut till kunderna och att kunderna ofta är nyfikna och vill veta varför dem bytt namn. Han/hon säger även att det är viktigt att informera rätt och menar på att om “Vi som försäljare är osäkra så gör vi kunden osäker och jag ser själv att mitt säkra beteende ger kunden ett säkert intryck. Jag står här med min skrikiga röda tröja och berättar om historien bakom som verkar intressera många”. Försäljare F1B känner inte samma säkerhet inför att besvara kundernas frågor om *Circle K* och tycker att informationen om det nya namnet inte varit tillräcklig och säger “Jag är definitivt inte någon expert, de är mycket jag inte har någon aning om.” Försäljare F1B fortsätter:

Eftersom jag inte vet så mycket om Circle K använder jag det lilla jag vet. Det har hänt att man inte har svar på alla frågor, en kund frågade tex, vilka länder finns Circle K i? då svarade jag att det är en global satsning och vi får se när vi är klara med det. [F1B]

För att förmedla *Circle K* vidare ut till slutkunden nämner samtliga försäljare att deras roll som försäljare är ytterst viktigt. Försäljare F1A säger: “Vi som försäljare är jätteviktiga, jag är ju deras ansikte utåt”, men fortsätter att det är viktigt att förmedla rätt inform-

ation då han/hon märkt att alla försäljare inte har koll och att det därmed kan skapa osäkerhet hos kunden. F2 håller med F1A och lägger ytterligare till vikten av att vara positiv inför kunden. F1A pekar även på att det är viktigt att personalen samarbetar för att förmedla ut samma information till kunderna. Försäljare F1B håller med F1A om vikten att förmedla rätt information och lika information. Dock ser F1B inte att ledarna ser försäljarna som lika viktiga för att förmedla *Circle K* vilket han/hon uttrycker:

Jag tror att min insats är extremt viktig för vi är den första kunden möter, även om våra personliga åsikter är negativa försöker jag ändå ge kunden en positiv sida av det. Tyvärr tycker jag inte ledarna ser att vi som försäljarna är viktiga för att förmedla *Circle K*. Jag anser att alla är viktiga i ett företag, arbetar inte vi ihop har vi inte ett företag som fungerar. Stationschefen är viktig för att förmedla den positiva känslan om *Circle K* till oss som vi sedan förmedlar ut till kunderna. Är det någonstans på vägen som det är mindre positivt så sprids det vidare hela vägen ner. [F1A]

Vi frågade försäljarna vad de anser är viktigast för att lyckas med det nya varumärket och samtliga försäljarna ansåg att de som försäljare är viktigast, F2 la ytterligare till att alla som är anställda är viktiga, speciellt försäljarna då de möter kunden som mest. Enligt F1B är det viktigt att fortsätta förmedla de positiva sidorna av det nya varumärket på bland annat sociala medier. F1B menar även att det är viktigt att förmedla för kunden om varumärkets globala sammanhang så här uttrycker han/hon de "Det är viktigt att förmedla kunderna om den globala satsningen och inte bara om satsningen i Sverige samt att förklara att vi inte bytt namn för skoj skull utan att vi faktiskt blivit uppköpta". Enligt F1A är det viktigt att informera all personal lika samt ta väl hand om personalen, så förklarar han/hon de:

Ta hand om personalen så att de kan föra det vidare till kunderna. Snart kommer alla gå in i väggen de är så stressade både säljare, och chefer. Ingen kommer att vilja vara kvar om man blir tvungen att jobba ihjäl sig. [F1A]

4.5 Sammanfattning

Den interna kommunikationen mellan Zonchefen och vidare upp hierarkin sker i form av möten med alla zonchefer och e-post. Zonchefen sprider sin information vidare genom så kallade zonmöten med flera stationsansvariga alternativt e-post. Stationsansvarig förmedlar sedan informationen vidare till sina försäljare även han/hon genom möten, akut och viktig information sprids genom sms till försäljare. Ställföreträdande menar mer på det är viktigt för säljarna att lära sig använda *Circle K's* Portal för att hålla sig uppdaterade, Portalen finner försäljarna på stationsdatorn. Ställföreträdande på *Station 1* lägger ytterligare till att han/hon sms:ar en del. Specifikt *Station 1* beskriver både stationsansvarige och ställföreträdande att information sprids i gruppen under arbetstid. Säljarna på *Station 1* beskriver att de får all information genom möten men att det även diskuteras en del i gruppen under arbetstid, även sms förekommer och ses positivt. Portalen används ytterst lite då försäljarna menar att det inte finns tid alternativt att datorn är upptagen då den används för exempelvis biluthyrning mm. På den lite mer lugna *Station 2* sprider stationsansvarige sin information från zonchefen via möten samt att försäljarna på denna station anser sig ha mer tid och använder Portalen flitigt.

Zonchefen beskriver sin ledarskapsroll som coachande och ett bollplank för stationsansvariga. Han/hon anser att det är viktigt att alla medarbetare drar åt samma mål från timvikarie till fast anställd. Zonchefen beskriver även att det är viktigt att ha kontakt med försäljarna så att de blir sedda, men att involvera försäljarna i arbetet är upp till stationsansvariga. Både Stationsansvariga samt ställföreträdandechefen anser att det är viktigt att involvera anställda. På *Station 1* läggs mer vikt på trivsamheten medan *Station 2* satsar på feedback och tävlingar. Försäljarna nämner varken tävlingar eller särskilt mycket kring trivsamheten utan diskuterar att de ofta byter ledare på stationerna. Detta leder i sin tur till att det är svårt att skapa en bra grupp.

Samtliga intervjupersoner upplever att varumärket förmedlats positivt från ledarna. Samtliga stationsansvariga, ställföreträdande och försäljare upplever att det varit en utmaning att svara rätt namn i telefonen men att det börjat vänja sig. Dock anser alla intervjupersoner som arbetar på Station att det känns konstigt att hälsa ”Välkommen till *Circle K* i kassan”, vilket Zonchefen anser är viktigt för att det nya varumärket ska sätta sig hos både personal och kunder.

5. Analys

I denna del diskuteras och jämförs den teoretiska referensramen gentemot insamlad empirisk data där vi för en diskussion kring den interna kommunikationen och ledarskapets roll under fallföretagets varumärkesförändring.

5.1 Intern kommunikation vid förändring

Matos och Espositi (2014) menar att kommunikation är viktigt vid förändringar för att minska osäkerheten samt motstånd hos de anställda. Vi håller med Matos och Espositi (2014) och anser att *Statoil* lyckats med att kommunicera förändringen internt med bra framförhållning och att det därmed minskat osäkerheten hos de anställda på företaget. Vi håller även med Saruhan (2014) att tidig information om vilka följder en förändring medför kan göra att de anställda känner att det har kontroll över situationen då de förberetts inför att en förändring kommer att ske samt i vilken form, det vill säga i detta fall byte av varumärke.

I vår teoretiska referensram beskriver flera författare bland annat Saruhan (2014) hur förändringar är komplexa och svåra att lyckas med då misslyckandet ofta beror på mänskliga problem, så som kommunikationen mellan anställda. Vi har genom intervjuerna med ledarna förstått att kommunikationen mellan ledarna på *Circle K* upplevs fungera bra, det vill säga kommunikationen uppifrån ledningen ner till stationsansvariga. Ledarna uppfattar att det har en öppen kommunikation mellan ledarna vilket enligt Park m.fl. (2015) är positivt för personalens utveckling. Detta kan vi se då ledarna som ingått i denna studie förklarar att ledarna på olika nivåer i den hierarkiska strukturen ofta kommunicerar med varandra via möten och personliga besök. Detta ser vi som positivt när information ska förmedlas inför förändringar då det som Matos och Espositi (2014) nämner leder till dialog, det vill säga tvåvägskommunikation vilket tidigare studier rekommenderar vid främst förändringsprocesser. Inför varumärkesbytet anser vi att den öppna kommunikationen bland ledarna har bidragit till att ledarna skapat en positiv känsla inför det nya varumärket.

Vi kan dock i denna studie se att kommunikationen kan brista från ledarna på stationerna till försäljarna, vilket Park m.fl. (2015) menar är ett problem som uppstår om det råder hierarki på företaget. Detta leder till en envägskommunikation där informationen inte räcker hela vägen ner till försäljarna. Vi håller med Park m.fl. (2015) att detta är ett problem då vi i vår studie kan se att de intervjuade försäljarna som arbetar exempelvis extra går miste om information. Detta är ett problem vi kan se som uppstår främst på *Station 1* på grund av att information inte alltid sprids till samtliga försäljare samtidigt från stationsansvarig utan förmedlas till försäljare som stationsansvarig råkar samtala med och som sedan sprider informationen vidare. Informationen går därmed i flera led vilket både försäljarna och studiens teori styrker kan resultera i missförstånd och motstånd. Inför varumärkesförändringen påpekar försäljare som inte arbetade på företaget under uppköpet att de via ryktesvägar fått reda på att namnet kommer att förändras. Som försäljare ett på

station 1 nämnde kan detta leda till missförstånd när de ska förmedla informationen vidare till slutkund. Vi håller därför med Baker m.fl. (2014) att denna information direkt behöver förmedlas till försäljarna från ledarna då vi anser att detta annars kan leda till missuppfattningar, som därmed medför att varumärket förmedlas fel ut till kunden. Om inte samtliga försäljare på stationerna har möjlighet att medverka vid försäljningsmöten där information ges från ledarna till försäljarna, anser vi att den digitala kommunikationen som Sisko m.fl.(2014) nämner kan komma till användning. Vi anser dock inte att endast digital kommunikation bör användas och håller med Zonchefen och Saruhan (2014) att det är viktigt med en kombination av olika kommunikationsverktyg för att skapa en så effektiv kommunikation som möjligt.

Yang m.fl. (2015) beskriver i sin studie vikten av att marknadsföra varumärket internt vid en varumärksförändring. Vi har förstått utifrån samtliga intervjupersoner att *Statoil/Circle K* arbetar med intern marknadsföring via bland annat den kommande konferensen där det nya varumärket *Circle K* presenteras för försäljarna från ledarna högre upp i företaget. Detta i kombination med Portalen anser vi är ett sätt från ledarna att försöka som tidigare nämnt skapa en öppen kommunikation med försäljarna. Vi håller med Park (2015) som i sin studie menar att detta är viktigt för att de anställda ska utvecklas med företaget. Ledarna som ingår i denna studie berättar att det nya varumärket presenterades för samtliga stationsansvariga samt zonchefer i Europa redan under en konferens hösten 2015. Försäljarna däremot tar del av en liknande konferens ett halvår senare efter att varumärkesförändringen börjat implementeras ute på stationerna. Vi håller med Baker m.fl. (2014) att eftersom ledarna på högre nivå har svårare att kontrollera hur försäljarna kommunicerar ut varumärket är det av stor vikt att försäljarna får ta del av informationen samtidigt som de befinner sig tidigt i förändringsprocessen. Vi anser likt försäljarnas påpekan att även de tidigt borde fått en lika genomgående information som ledarna. Detta för att de när varumärket väl implementeras ska kunna förmedla ett tydligt och korrekt budskap ut till kunderna. Med detta sagt håller vi därför inte med Zonchefen som menar att konferensen kommer vid ett bra tillfälle då han/hon anser att varumärket hunnit lägga sig lite bland personalen. Zonchefen påpekar att konferensen för ledarna var bra då alla fick ta del av samma presentation om det nya varumärket, så att de stationsansvariga kunde förmedla det tydligt vidare ut på stationerna. Detta anser vi inte riktigt lyckats då ledarna själva väljer vad de anser är relevant information att sprida vidare till försäljarna samt att människor är olika och anser att olika saker är viktiga.

Utöver konferenserna som årligen sker beskrivs Portalen vara en bra källa till information av de anställda som använder den ofta. Vi anser att Portalen kan vara till stor hjälp men håller dock med Sisko m.fl. (2014) om att en kommunikations kanal kan bli värdelös om medarbetarna inte förstår den eller har tid att använda den. Detta kan vi främst se att försäljarna på *Station 1* känner att de inte har, då datorn där de har tillgång till portalen även används i det dagliga arbetet. Sisko m.fl.(2014) beskriver att effektiv kommunikation skapas när både avsändaren och mottagaren förstår alla koder och konventioner vilket vi i denna studie anser inte fullt ut fungerar på *Station 1* när det gäller användning av

Portalen. Inför varumärkesförändringen anser vi att ledarna via andra kommunikationskanaler bör påminna försäljarna att information om varumärket finns att tillgå på Portalen, eventuellt använda en annan kommunikationskanal för att sprida information. Däremot är snabbmeddelande såsom sms accepterat av samtliga intervjupersoner och något vi anser ledarna borde satsa mer på att använda då det är en accepterad kommunikationskanal. Dock kan det vara svårt med sms att ingående förmedla information, därmed anser vi likt en av försäljare gav som tips att e- post kan användas. Detta bör dock inte ersätta andra kommunikationskanaler utan bör användas som komplement för att sprida information då vi håller med Sisko m.fl. (2014) att personliga möten är viktigt för att kunna ge rak återkoppling på ett mer personligt plan som därmed bidrar till att skapa goda relationer mellan ledare och medarbetare.

5.2 Ledarskapets roll vid förändring

Decker m.fl. (2012) menar att 75 procent av alla förändringar misslyckas och att detta beror på bristen av samarbete mellan ledare och medarbetare. Därmed anser vi att det är av prioritet att ledarna samarbetar mer med försäljarna än vad de idag gör på företaget. Zonchefen och butiksledarna beskriver att samarbetet mellan ledarna fungerar bra och detta uppmärksammar vi då de har en relativt lik uppfattning av vad mottot "ACT with PRIDE" står för. Enligt *Circle K's* hemsida är "ACT with PRIDE" ett av företagets stora ledmotiv för hur de anställda ska arbeta. Dock har inte försäljarna någon större uppfattning om vad det står för eller att det ens finns. Då ledarna har stor uppsikt på vad mottot innebär, men inte försäljarna så anser vi här att kommunikationen brustit trots att det enligt oss är ett bra motto att arbeta utefter då företaget befinner sig i en stor förändringsprocess. Enligt Alsadi och Askary (2014) är det i stora förändringar viktigt att involvera och ge medarbetarna befogenheter för att ska känna sig delaktiga, vilket är kärnan i "ACT with PRIDE". Därmed anser vi likt ställföreträdande på *Station 1* att de anställda borde arbeta mer utefter mottot ute på stationerna. Under varumärkesbytet anser vi dock att stationerna omedvetet arbetar utefter "ACT with PRIDE" då ledarna och försäljarna ges befogenhet att självständigt planera deras stations invigning när ombyggnationen är klar. Detta anser vi är ett sätt att involvera försäljarna samt ge dem möjlighet att marknadsföra sin station och kunna vara med och påverka kundens uppfattning. Dock anser vi att ledarna bör uppmärksamma att detta är ett sätt att arbeta utefter "ACT with PRIDE" då försäljarna får en chans att agera som entreprenörer och känna delaktighet och stolthet över sin butik, då de själva planerat invigningen vilket mottot bland annat står för.

Babic m.fl. (2014) beskriver vikten av den transformerade ledaren i förändringsprocesser. Enligt Babic m.fl. (2014) innebär det transformerade ledarskapet en stil där ledarna kommunicerar med de underordnande på ett motiverande, uppmuntrande och inspirerande sätt, vilket därmed ska svara på de anställdas behov och problem. Efter våra intervjuer med de två stationsansvariga samt Zonchefen anser vi att de arbetar och framför allt vill arbeta som den mer transformerade ledaren. De Metha m.fl. (2014) beskriver kring effektivt ledarskap, det vill säga att uppmuntra och engagera medarbetarna anser vi att stationsansvariga lyckats med inför varumärkesbytet. Båda stationsansvariga vill engagera och motivera sin personal samt att Zonchefen ser sig mer som en Coach. Vi anser dock

att ledarna bör lyssna mer på försäljarnas behov generellt på stationerna för att till fullo uppnå beskrivningen som den transformerade ledaren. Vi håller med Khan (2014) att ett bra ledarskap är viktigt för att medarbetarna ska känna sig engagerade vilket i sin tur påverkar kundens upplevelse. Därmed anser vi även att Holten och Brenner (2015) har en poäng i att utbildning i hur ledarna ska kommunicera med och engagera sina medarbetare kan vara till stor hjälp för både stationsansvariga och försäljare, framförallt vid förändringar. Att skapa acceptans inför det nya varumärket anser vi att ledarna så här tidigt i förändringsprocessen lyckats relativt bra med, vi anser att samtliga intervjupersoner generellt har haft en positiv inställning. Saruhan (2014) menar i sin studie att motstånd till förändringar ofta beror på att medarbetaren känner sig orättvist behandlad. Något vi kan se i studiens empiri, där vi såg att försäljaren som arbetade extra var mer negativt inställd i förhållande till de andra försäljarna. Försäljaren påpekade tydligt att han/hon kände sig orättvist behandlad på grund av brist på information samt att endast utvalda fick utbildning. Vi förstår därmed motståndet som uppkommer på grund av orättvisa och vi anser att interna utbildningar bör medarbetarna själva kunna ansöka om utan att behöva gå genom stationsansvarig. Även Zonchefen påpekar att det är viktigt att informationen kommer ut till samtliga medarbetare oavsett vilken tjänst de innehar.

Berson och Halevy (2014) nämner vikten av att ledarna högre upp i hierarkin bör ge försäljarna feedback, då det skapar engagemang och trivsel bland medarbetarna. Detta var även något försäljarna samt ställföreträdarna efterfrågade. Enligt Ställföreträdande och försäljare upplever de att kommunikationen med zonchefen oftast är begränsad till att säga "Hej" vilket vi anser inte räcker hela vägen, även om de idag besöker stationerna mer än tidigare. Vi håller därmed med Berson och Halevy (2014) som beskriver vikten av feedback och vi tror att det skulle gynna *Circle K* om Zonchefen ägnade mer tid åt att ge feedback även till försäljarna och ställföreträdande, då det på företaget rekryterar internt för ledarpositioner. Att ge feedback anser vi framförallt är viktigt vid implementeringen av det nya varumärket så att samtliga anställda känner sig delaktiga och förstår när de utför ett bra arbete.

5.3 De anställdas uppfattning av det nya varumärket och hur det förmedlas internt

Likt Khan (2014) kom fram till i sin studie kan vi i denna studie utifrån intervjupersonernas svar se att det finns ett positivt samband mellan hur varumärket *Circle K* kommunicerats i olika led internt och hur det upplevts av de anställda. Det fanns även likheter i hur intervjupersonerna uppfattat varumärket och den övervägande beskrivning var *Circle K* i ett globalt sammanhang och att företaget blir en enad kedja som blir tillgänglig i hela världen. Reaktionerna om själva varumärkets utseende har tagits emot olika av intervjupersonerna, vissa har inte tyckt om färgen medan andra haft svårigheter för namnet vilket de även upplevt att kundernas reaktion varit. Yang m.fl. (2015) menar på att om de anställda älskar varumärket kommer även de kunderna att göra de. Samtliga intervjupersoner menade dock på att det i slutändan bara är ett namn och att det fortfarande är samma personal på stationerna, vilket även *Circle K* informerar om på sin hemsida. Även om

personalens inställning till varumärkets fysiska attribut skilt sig åt anser vi att de uppfattat varumärket i sin helhet som positivt och att deras uppfattning om varumärkets globala sammanhang överväger dess utseende. Vi håller med Baker m.fl. (2014) att det är viktigt att företagets bild överensstämmer med de anställdas bild för att varumärket på ett bra sätt ska förmedlas ut till slutkund. Varumärkets globala sammanhang och att de nu kommer finnas tillgängliga över hela världen menar både ledare och försäljare har skapat större förståelse både bland anställda samt hos kunder. Detta menar Baker (2014) framförallt är viktigt vid mer okända varumärken såsom *Circle K* är i Sverige. Genom att jämföra ledarnas och försäljarnas syn på varumärket med det budskap *Circle K* förmedlar på sin hemsida kan vi se att detta överensstämmer, även om åsikterna kring utseendet skiljer sig åt.

I teorin pekar flera studier på att försäljarna är av stor betydelse för att förmedla företagets varumärke, vilket vi även uppfattat i denna studie. Khan (2014) menar bland annat på att precis som företaget bryr sig om kunderna behöver de även bry sig om sina anställda. Likt Cron m.fl. (2014) som nämner försäljarna som viktiga för att förmedla varumärket ut till slutkund är försäljarna enligt ledarna i denna studie viktiga då det är på Stationen som varumärket förmedlas ut till slutkund. Även om försäljarna håller med om detta så upplever de att ledarna inte anser dem vara av stor vikt, därför anser vi likt Khan (2014) och Yang m.fl. (2015) att företaget bör bry sig om de anställda som om de vore konsumenter. Detta anser vi är viktigt för att det anställda ska formas i linje med företagets vision av det nya varumärket.

Baker m.fl. (2014) menar på att det är viktigt att kommunicera varumärket internt samt ha en strategi för att kunna påverka de anställdas uppfattning av varumärket. Via de konferenser företaget anordnar inför varumärkesbytet samt den information de intervjuade berättar att de uppdateras med kring varumärket anser vi att företaget arbetar med att marknadsföra varumärket internt. Trots att varumärket uppfattats olika anser vi ändå att företaget lyckats skapa en positiv känsla hos ledarna som vidare förmedlat den positiva känslan till försäljarna.

Likt Khan (2014) anser vi att det är viktigt att skapa en positiv känsla kring varumärket för att det ska kunna förmedlas positivt ut till kunderna. Försäljarna på *station 1* upplever dock att spridningen av information om varumärket behöver förmedlas lika till samtliga anställda oavsett form av tjänst. Försäljarna menar att för lite information om varumärket hos försäljarna kan skapa osäkerhet hos kunden vilket Khan (2014) menar beror på att försäljarna misslyckas leverera vad företaget utlovar. Detta kan likt Park m.fl. (2015) beskrivas som ett problem som uppstår när information leds i flera led, vilket vi kan se på *station 1* då informationen från en försäljare som vart delaktig i exempelvis ett möte sprider information vidare till en annan försäljare och så fortsätter det vidare i led. Eftersom det är ett serviceföretag där försäljarna arbetar nära kund anser vi att det är viktigt att samtliga innehar lika information för att inte skapa osäkerhet hos kunden. Vi håller däri- genom med Gammoh m.fl. (2014) om att försäljarnas osäkerhet kan påverka kundens uppfattning av varumärket. Även om varumärket kommunicerats och uppfattats positivt

bland anställda anser vi ändå att ledarna högre upp i hierarkin behöver säkerställa att informationen verkligen nått ut. På *Station 2* beskrevs E-Learningskursen som positiv när de informerades om varumärket, detta anser vi är ett bra sätt att få alla medarbetare att uppfatta varumärket i linje med företagets mål vilket Baker m.fl. (2014) menar ger positiva effekter för hur det uppfattas hos kunder. Vi anser att stationsansvariga försökt förmedla varumärket positivt men att det är viktigt att alla får ta del av E-Learningskursen då försäljarna på *Station 1* inte använt detta och att det skulle vara ett bra verktyg för framförallt extraarbetare att få tillgång till information kring varumärkesbytet.

Försäljare ett på *Station 1* menar dock på att han/hon tror att det kommer att ta tid innan det nya varumärket blir ett stabilt varumärke i Sverige vilket även stationsansvariga och Zonchefen påpekade. Eftersom *Statoil* som intervjupersonerna nämner varit ett välkänt och stabilt varumärke i Sverige så håller vi med Hankinson m.fl. (2007) att det vid varumärkesbyte är viktigt att företaget vidare uppdaterar anställda med information om varumärket även i framtiden. Som tidigare nämnt anser vi likt de anställda som varit anställda vid uppköpet att det varit bra att de fick information om namnbytet tidigt, då de hunnit ställa om sig att ett varumärkesbyte ska implementeras. Det är främst de som varit anställda under uppköpet som uppfattat att företaget på grund av uppköpet skulle genomgå en varumärkesförändring. Likt vi beskrev att Hankinson m.fl. (2007) menade på att det är viktigt att informationen kring varumärkesbytet kontinuerligt uppdateras anser vi att företaget ytterligare kunde ha förmedlat tydligare att de skulle komma att byta namn även till nyanställda efter förvärvet för att även de ska känna sig väl förberedda inför förändringen. Vi anser dock likt vi beskrev tidigare att även nyanställda varit någorlunda positiva till förändringen, men vi tror att om de hade upplevt en större säkerhet inför varumärket om även de fått information om förvärvet och varumärkesbytet tidigt.

Likt Hankinson m.fl. (2007) som beskriver att det är viktigt att kontinuerligt uppdatera de anställda under en längre tid, trycker Zonchefen på att det är viktigt att hälsa "Välkommen till *Circle K*" i kassan för att det nya varumärket ska sätta sig hos både personal och kunder även efter det att ombyggnationerna är klara. Anledningen till varför detta är viktigt anser vi dock behöver förtydligas för både stationernas ledare samt försäljare då de inte ser vikten i det samt att de anser att det känns onaturligt.

6. Slutsats

I denna del presenteras vår slutsats som vi genom vår teoretiska referensram samt empiriska del kommit fram till med egna reflektioner. Denna del ger svar på våra forskningsfrågor samt råd till vårt fallföretag inför den fortsatta varumärkesetableringen.

Vi kan i denna studie konstatera att den interna kommunikationen är av stor relevans för att företag ska lyckas etablera ett nytt varumärke. För att lyckas med varumärkesbytet anser vi genom vår studie att det är viktigt att företaget tidigt förmedlar att en förändring ska ske för att förbereda och skapa acceptans bland de anställda. Studiens valda fallföretag har trots att de tidigare haft ett väletablerat varumärke lyckats skapa en framförhållning och acceptans inför det nya varumärket hos majoriteten av de anställda. Detta på grund av att företaget redan vid förvärvet förmedlade att de skulle byta varumärke. Tidigare studier pekar på vikten av att marknadsföra varumärket internt för att lyckas med en varumärkesförändring. Något denna studies fallföretag lyckats med då de via stora konferenser skapat en positiv känsla och förväntan kring varumärkesbytet.

Likt tidigare forskning visar, bidrar fallföretags hierarkiska struktur i denna studie till att försäljarna som befinner sig längst ner i hierarkin inte alltid kommer åt information, samt att de anser sig ha svårt att kommunicera med ledare ovanför ledarna på stationen. Vi anser utifrån tidigare forskning att denna lucka går att fylla genom användning och utbildning via de digitala kommunikationsverktygen som idag framställts för att skapa tvåvägskommunikation.

Vi har likt tidigare studier kunnat konstatera att samarbetet på företaget är kärnan för att lyckas och därmed bör prioriteras. Samarbetet mellan ledarna anser vi i denna studie fungerar bra, vilket varit en bidragande faktor till att varumärket uppfattats och förmedlats positivt. Däremot bör ledarna engagera och motivera försäljarna samt säkerställa genom uppföljning att de fått den information de behöver för att de känna sig trygga i att förmedla varumärket. Samtliga försäljare ska likt teorin förespråkar få direkt och lika information från ledarna. Detta är för att informationen försäljarna sedan förmedlar ska vara enhetlig för att inte missuppfattas vilket därmed kan skapa osäkerhet hos slutkunderna. Försäljarna är enligt tidigare forskning samt studiens empiri en viktig faktor för att förmedla varumärket ut till slutkund. Ledarnas roll är därför av stor vikt för att säkerställa att försäljarna har tillräckligt med information.

6.1 Reflektioner kring studiens genomförande

Vi anser att vårt val av metod var mest lämpad för undersökningen av denna studies syfte och frågeställning. Om en kvantitativ undersökning gjorts hade vi kunnat nå ut till fler stationer vilket hade bidragit till en bredare samt mer generell bild. Dock hade vi genom en kvantitativ undersökning gått miste om att på djupet kunna undersöka de anställdas uppfattning och därmed gått miste om viktig information. Vi hade dock gärna intervjuat fler stationer då vi anser att de hade skapat en bredare bild av företaget. Med tanke på att

implementeringen av det nya varumärket skedde sent i förhållande till denna studies tidsram så fanns det inget utrymme för fler intervjuer.

6.2 Framtida råd till studiens fallföretag

Utifrån denna studie vill vi ge tre råd till vårt fallföretag för att ytterligare säkerställa att varumärkesbytet ska lyckas. Det första rådet är att ledarna bör ge feedback och följa upp hur försäljarna arbetar med att förmedla varumärket och säkerställa att de fått den information de anser att de behöver. Det andra rådet är att information inför större förändringar bör förmedlas direkt till samtliga anställda från ledningen för att alla företagets anställda ska få ett gemensamt och tydligt budskap. Detta kan exempelvis ske genom att ledningen skickar ut e- post till samtliga av företagets anställda och inte bara till ledarna, då risken finns att ledarna sållar ut information de anser är relevant vilket kan leda till att försäljarna går miste om information. Företaget bör även säkerställa att de kommunikationskanaler som används är accepterade av de anställda, eventuellt säkerställa att de ges tidsutrymme att använda exempelvis Portalen under arbetstid.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Fallföretaget i denna studie var när denna studie ägde rum under en pågående förändring. För vidare studier kan undersökas hur varumärket uppfattas internt när förändringen i ett senare skede hunnit etablera sig ute på stationerna. Vidare kan även kundernas perspektiv och hur de uppfattar det nya varumärket undersökas och om det skiljer sig mot företagets uppfattning av varumärket. Det kan även vara intressant att undersöka hur andra företag hanterar en varumärkesförändring och om det skiljer sig åt mellan företag.

Källförteckning

Allabolag.se (2016-05-02), *Circle K Sverige AB* [Elektronisk], Tillgänglig: http://www.allabolag.se/5560006834/Circle_K_Sverige_AB [2016-05-12]

Alasadi, R. & Askary, S. (2014), [Elektronisk] "Employee Involvement and the Barriers to Organizational Change", *International Journal of Information, Business and Management*, vol. 6, no. 1, pp. 29-51. Tillgänglig: Proquest [2016-04-29]

Babic, V.,M., Savovic, S.,D. & Domanovic, V.,M. (2014), Transformational leadership and post-acquisition performance in transitional economies, [Elektronisk] *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27, no. 6, pp. 856. Tillgänglig: Proquest [2016-04-17]

Backman, J. (2015-09-22) Statoil Fuel & Retails stationer byter namn till Circle K [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.statoil.se/sv_SE/pg1334072652047/om-statoil/NyheterochPress.html#/pressreleases/statoil-fuel-retails-stationer-byter-namn-till-circle-k-1221970 [2016-04-27]

Baines, P., Fill, C., & Page, K. (2011). *Marketing*. 2., [updated] ed. Oxford: Oxford University Press

Baker, T.L., Rapp, A., Meyer, T. & Mullins, R. (2014), The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance [Elektronisk], *Academy of Marketing Science.Journal*, vol. 42, no. 6, pp. 642-657 Tillgänglig: Proquest [2016-04-17]

Bengtsson, L. och Kalling, T. (2012). *Strategi*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Berson, Y. & Halevy, N. 2014, "Hierarchy, leadership, and construal fit", *Journal of Experimental Psychology: Applied*, vol. 20, no. 3, pp. 232-246.

Berson, Y. & Halevy, N. (2014), "Hierarchy, leadership, and construal fit", [Elektronisk] *Journal of Experimental Psychology: Applied*, vol. 20, no. 3, pp. 232-246. Tillgänglig: Proquest [2016-05-14]

Björklund, M. och Paulsson, U. (2003). *Seminarietexten: att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Circlek.se (u.å.), [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.circlek.se/sv_SE/pg1334096618014/om-circlek/valkommen.html [2016-05-19]

Cron, W.L., Baldauf, A., Leigh, T.W. & Grossenbacher, S. (2014), The strategic role of the sales force: perceptions of senior sales executives, [Elektronisk] *Academy of Marketing Science.Journal*, vol. 42, no. 5, pp. 471-489. Tillgänglig: Proquest [2016-04-03]

Decker, P., Durand, R., Mayfield, C., McCormack, C., Skinner, D. & Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organization change. [Elektronisk] *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, vol. 16(2), p. 29- 49. Tillgänglig: Proquest [2016-02-10]

Fill, C (2011). *Essentials of marketing communications A Practical Guide to Structures, Products, Formulas, Pricing and Calculations*. 1. uppl. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Gammoh, B.,S., Mallin, M.,L., & Bolman Pullins, E. (2014). The impact of salesperson-brand personality congruence on salesperson brand identification, motivation and performance outcomes. [Elektronisk] *The Journal of Product and Brand Management*, 23(7), 543-553. Tillgänglig: Proquest [2016-04-17]

Hankinson, P., Lomax, W. & Hand, C. (2007), "The time factor in re-branding organizations: its effects on staff knowledge, attitudes and behavior in UK charities", [Elektronisk] *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 16, no. 4, pp. 236-246. Tillgänglig: Proquest [2016-05-19]

Holten, A. & Brenner, S.O. (2015), "Leadership style and the process of organizational change", [Elektronisk] *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, no. 1, pp. 2. Tillgänglig: Proquest [2016-04-29]

Jakobsson, Ulf (2011). *Forskningens termer och begrepp: en ordbok*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Kalaigyanam, K. & Bahadir, S.C. (2013), Corporate brand name changes and business restructuring: is the relationship complementary or substitutive? [Elektronisk], *Academy of Marketing Science. Journal*, vol. 41, no. 4, pp. 456-472 Tillgänglig: Proquest [2016-03-30]

Khan, G. (2014), The mediating role of employee engagement in relationship of internal branding and brand experience: Case of service organizations of Dera, [Elektronisk] *International Journal of Information, Business and Management*, vol. 6, no. 4, pp. 26-41. Tillgänglig: Proquest [2016-05-12]

Mehta, S., Maheshwari, G.C. & Sharma, S.K. (2014), [Elektronisk] "Role of leadership in leading successful change: an empirical study", *Journal of Contemporary Management Research*, vol. 8, no. 2, pp. 1-22. Tillgänglig: Proquest [2016-04-30]

Minter, R.L., PhD. (2010), [Elektronisk] "Organizational Communication Audits: Assessing Core Communication Competencies Within the Organization", *International Journal of Management and Information Systems*, vol. 14, no. 5, pp. 107-118. Tillgänglig: Proquest [2016-05-12]

Park, N.K., Chio, K. och Lee, J. (2015). The Hierarchy Myopia of Organizational Learning. [Elektronisk] *Seoul Journal of Business*, vol. 21, iss. 2, p. 71-104. Tillgänglig: ProQuest [2016-03-18].

- Paula Matos, M.S. & Esposito, M. (2014), [Elektronisk] "Improving change management: how communication nature influences resistance to change", *The Journal of Management Development*, vol. 33, no. 4, pp. 324-341. Tillgänglig: Proquest [2016-05-02]
- Pauwels-delassus, V., & Mogos Descotes, R. (2013). Brand name change: Can trust and loyalty be transferred? [Elektronisk] *Journal of Brand Management*, 20(8), 656-669. doi:http://dx.doi.org/10.1057/bm.2013.7 Tillgänglig: ProQuest [2016-03-21]
- Perkov, D., Perkovic, M., Papic, M. (2014). Reasons for failure of change implementation and causes of resistance to organizational changes in Croatian enterprises. [Elektronisk] *An Enterprise Odyssey, International Conference Proceedings*, p. 1078-1097. Tillgänglig: Proquest [2016-02-08]. DOI: 10.1108/14637150610678096
- Rienecker, L. och Stray Jörgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3., omarb. uppl. Lund: Liber
- Saruhan, N. (2014), The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process, [Elektronisk] *Business and Economics Research Journal*, vol. 5, no. 4, pp. 143-166. Tillgänglig: Proquest [2016-04-17]
- Schetzle, S., & Delpechitre, D. (2014). Salesperson-sales manager social interaction and communication quality: The impact on salesperson cooperation. [Elektronisk] *Journal of Applied Business Research*, 30(2), 607-n/a. Tillgänglig: Proquest [2016-04-17]
- Singhal, S. (2015), Moderating role of internal marketing on brand equity in a service organization, [Elektronisk] *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, vol. 6, no. 2, pp. 20-26. Tillgänglig: Proquest [2016-05-12]
- Sisko, M.L., Ensio Karjalainen, H. & Nevalainen, M. 2014, [Elektronisk] "Digital channels in the internal communication of a multinational corporation", *Corporate Communications*, vol. 19, no. 3, pp. 275. Tillgänglig: Proquest [2016-05-12]
- Statoil.se (u.å.), Arbeta med oss på Statoil! [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.statoil.se/sv_SE/pg1334072442347/privat/Jobba-hos-oss.html [2016-04-27]
- Styhre, A. (2009). *Byråkrati: teoretiker, kritiker och försvarare*. 1. Malmö: Liber
- Sveningsson, S och Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring: hur, vad och varför?*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Svensson, P-G. och Starring, B. (red.) (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik* 1:15 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Söderholm, E. (2015-09-24) Stöddiga konkurrenten om Circle K: Vi är inte oroliga [Elektronisk] Automotorsport, Tillgänglig: <http://www.automotorsport.se/artiklar/nyheter/20150924/stoddiga-konkurrenten-om-circle-k-vi-ar-inte-oroliga> [2016-04-27]
- Thurén, Torsten (2013). *Källkritik*. 3. [rev. och omarb.] uppl. Stockholm: Liber

- Ticketmaster (u.å.), *Ticnet byter namn till Ticketmaster* [Elektronisk], Tillgänglig: <http://www.ticketmaster.se/feature/ticnet/?language=sv-se> [2016-04-27]
- Törnmalm, K (2015-09-23). Experten om Statoils namnbyte: genialiskt [Elektronisk] Dagens Nyheter Tillgänglig: <http://www.dn.se/ekonomi/experten-om-statoils-namn-byte-genialiskt/> [2016-04-27]
- Vu, D. A., & Moisescu, O. I. (2013). Brand integration practices in mergers and acquisitions. [Elektronisk] *Management & Marketing*, 8(3), 403-428. Tillgänglig Proquest [2016-04-16]
- Wu, Y (2009) What's in a name? What leads a firm to change its name and what the new names foreshadow [Elektronisk] *Journal of banking & Finance* Vol. 34 [doi:10.1016/j.jbankfin.2009.11.029](https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.11.029) Tillgänglig: Science direct [2016-04-15]
- Yang, F., Huang, C. & Wei, C. (2015), The relationship between internal marketing, employee well-being, and customer service quality - the service industry in taiwan [Elektronisk] *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, vol. 8, no. 2, pp. 40-57. Tillgänglig: Proquest [2016-04-17]
- Yin, Robert K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Ödman, P-J, *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*, 2., [omarb.] uppl., Norstedts akademiska förlag, Stockholm, 2007

Bilaga I

Intervju guide- Försäljare

Syfte: Denna studies syfte är att undersöka hur anställda på ett service företag som byter varumärke uppfattar det nya varumärket, hur det förmedlas i företagets olika led och vilka konsekvenser det får för hur försäljarna slutligen förmedlar varumärket ut till slutkund. Intervju-materialet kommer endast användas i syfte för studien i detta examensarbete och deltagarna är garanterade anonymitet. Den färdiga rapporten är allmän handling och kommer att publiceras på Diva portalen.

Uppvärmningsfrågor kring förändringen

1. Hur länge har du jobbat på Statoil?
2. Hur trivs du här? varför?
3. Vad har du för planer inför framtiden på Statoil/ Circle K?
4. Statoil köptes upp redan 2012 av Alimentation Couche-Tard, men det är först nu de stora förändringarna sker, har du lagt märke till några förändringar efter uppköpet?
5. Hur känner du inför byte av varumärke från Statoil till Circle K? Varför?·
6. Hur ställer du dig inför Circle K?
 - Vad tycker du om varumärket? tex. namnet, loggan, färgerna etc.?
 - Vad känner du om de förändringar som redan skett/sker nu?
 - Vad kommer den här förändringen innebära för dig som jobbar här?
7. Vad anser du blir den största skillnaden med Circle K?

Intern kommunikation

1. Hur brukar du få reda på när något ska förändras? Vilka kanaler använder ni internt (e-post, telefon etc.)?
2. Hur tycker du att kommunikationen på företaget fungerar?
 - Hur tycker du att kommunikationen med ledarna i företaget fungerar?
3. Hur tycker du att ledarna har förmedlat Circle K?
4. Hur och när fick du reda på att Statoil skulle byta namn?
5. Hur arbetar ni på stationen inför förändringen?
6. Hur känner du att dina medarbetare har hanterat förändringen?

Ledarskap

1. Hur ser du på ledarskapet? (på stationen, zonchefen)
 - hur tycker du ledarskapet fungerar under förändringen till Circle K som sker nu?
 - Har du sett någon förändring i ledarskapet?
2. Finns det något som du anser ledningen kunde gjort annorlunda
3. Känner du dig motiverad inför Circle K? Varför? Varför inte?
 - Vad eller vem är det som motiverar dig mest?
4. Vad tror du målet/visionen är med Circle K?

5. Hur delaktig känner du dig i förändringsarbetet? Känner du att du kan påverka förändringsarbetet på stationen och allmänt?
6. Känner du att du har befogenhet för att kunna vara med och påverka? Varför? Varför inte? Skulle du vilja ha mer befogenheter?
7. Vet du vad ert motto ”ACT with PRIDE” står för, kan du beskriva? Hur tycker du att det fungerar?

Förmedla förändringen ut till kunder

1. Hur har du upplevt kundernas reaktion inför förändringen?
 - Något speciellt tillfälle?
2. Statoil använder medier som tex. sociala media (Facebook) för att förmedla denna förändring ut till kunderna, hur motiverar du som försäljare kunderna inför förändringen?
3. Hur viktig tror du din insats är för att förmedla varumärket Circle K?
4. Hur förberedd känner du dig inför denna förändring för att kunna besvara kundernas frågor?
 - Känner du att du fått tillräckligt med information?
 - Tror du att det har påverkat hur kunderna har uppfattat förändringen?
 - Hur trygg känner du dig i att förmedla det nya varumärket?

Avslutningsfrågor

1. Ser du några för och nackdelar med det nya varumärket Circle K?
2. Kan du göra något för att denna förändring skall lyckas?
3. Vad anser du är viktigast för att lyckas med det nya varumärket?

Bilaga II

Intervju guide- Butiksansvariga

Syfte: Denna studies syfte är att undersöka hur anställda på ett service företag som byter varumärke uppfattar det nya varumärket, hur det förmedlas i företagets olika led och vilka konsekvenser det får för hur försäljarna slutligen förmedlar varumärket ut till slutkund. Intervju-materialet kommer endast användas i syfte för studien i detta examensarbete och deltagarna är garanterade anonymitet. Den färdiga rapporten är allmän handling och kommer att publiceras på Diva portalen.

Uppvärmningsfrågor

1. Hur länge har du jobbat på Statoil?
 - Hur blev du stationsansvarig/ställföreträdande?
 - Hur trivs du här? varför?
2. Vad har du för planer inför framtiden på Statoil/ Circle K?
3. Statoil köptes upp redan 2012 av Alimentation Couche-Tard, men det är först nu dem stora förändringarna sker, har du lagt märke till några förändringar efter uppköpet?
4. Hur känner du inför byte av varumärke från Statoil till Circle K? Varför?·
5. Hur ställer du dig inför Circle K?
 - Vad tycker du om varumärket? tex. namnet, loggan, färgerna etc.?
 - Vad känner du om de förändringar som redan skett/sker nu?
 - Vad kommer den här förändringen innebära för dig som jobbar här?
6. Vad anser du blir den största skillnaden med Circle K?

Intern kommunikation

1. Hur brukar du få reda på när något ska förändras? Vilka kanaler använder ni internt (e-post, telefon, möten etc.)?
2. Hur tycker du att kommunikationen på företaget fungerar?
 - Hur tycker du att kommunikationen med ledarna i företaget fungerar?
3. Hur tycker du att ledarna har förmedlat Circle K?
4. Hur och när fick du reda på att Statoil skulle byta namn?
5. Hur arbetar ni på stationen inför förändringen?
6. Hur känner du att dina medarbetare tagit emot förändringen?
7. Hur förmedlar du vidare informationen till dina anställda?

Ledarskap

1. Hur skulle du beskriva din ledarstil? Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
 - Hur engagerar du dina medarbetare?
2. Hur ser du på ledarskapet uppifrån? (zonchefen)
 - Hur tycker du ledarskapet fungerar under förändringen till Circle K som sker nu?
 - Har du sett någon förändring i ledarskapet?
3. Finns det något som du anser ledningen kunde gjort annorlunda?

4. Vad målet/visionen med Circle K?
5. Hur arbetar du med att motivera dina anställda?
 - Finns det något som sätter stopp för hur du vill motivera personalen?
 - Finns det något du anser du kunde gjort annorlunda?
6. Kan du förklara ert motto ” ACT with PRIDE”. Hur tycker att det fungerar?
7. Hur delaktig känner du dig i förändringsarbetet? Känner du att du kan påverka förändringsarbetet på stationen och allmänt?
8. Känner du att dina anställda kan vara med och påverka?
9. Känner du att du har befogenhet för att kunna vara med och påverka? Varför? Varför inte? Skulle du vilja ha mer befogenheter?
10. Hur viktig tror du din insats är för att förmedla varumärket Circle K?

Förmedla förändringen ut till anställda

1. Hur förberedd känner du dig inför denna förändring för att kunna besvara de anställdas frågor?
 - Känner du att du fått tillräckligt med information? Känner du dig trygg i att förmedla det nya varumärket till anställda?
2. Tror du att din uppfattning har påverkat hur de anställda har uppfattat förändringen/ varumärket?
3. Hur har du upplevt de anställdas reaktion inför förändringen?
4. Hur upplever du att dina anställda kommunicerar ut förändringen/ varumärket till kunderna?
5. Hur förväntar du dig att försäljarna ska förmedla Cirkel K?

Avslutningsfrågor

1. Ser du några för och nackdelar med det nya varumärket Circle K?
2. Kan du göra något för att denna förändring skall lyckas?
3. Vad anser du är viktigast för att lyckas med det nya varumärket?

Bilaga III

Intervju guide- Zonansvarig

Syfte: Denna studies syfte är att undersöka hur anställda på ett service företag som byter varumärke uppfattar det nya varumärket, hur det förmedlas i företagets olika led och vilka konsekvenser det får för hur försäljarna slutligen förmedlar varumärket ut till slutkund. Intervju-materialet kommer endast användas i syfte för studien i detta examensarbete och deltagarna är garanterade anonymitet. Den färdiga rapporten är allmän handling och kommer att publiceras på Diva portalen.

Uppvärmningsfrågor

1. Hur länge har du jobbat på Statoil?
Vad har du för planer inför framtiden på Statoil/ Circle K?
2. Hur känner du inför byte av varumärke från Statoil till Circle K? Varför?·
3. Hur ställer du dig inför Circle K?
 - Vad tycker du om varumärket? tex. namnet, loggan, färgerna etc.?
 - Vad känner du om de förändringar som redan skett/sker nu?
 - Vad kommer den här förändringen innebära för dig som zonchef?
4. Vad anser du blir den största skillnaden med Circle K?
5. Kan du förklara ert motto ” ACT with PRIDE”. Hur upplever du att det fungerar?

Intern kommunikation

1. Hur brukar du få reda på när något ska förändras? Hur sprider ni information i företaget, vilka kanaler använder ni internt (e-post, telefon, möten etc.)?
2. Hur och när fick du reda på att Statoil skulle byta namn?
3. Hur ser den interna kommunikationen ut på företaget?
 - Hur leds informationen från Canadas VD till dig?
 - Hur förmedlas förändringar?
 - Hur kommunicerar du med ledarna ovanför dig?
4. Hur har Circle K förmedlats internt?
 - Hur upplever du att ledningen har förmedlat Circle K?
 - Hur har du kommunicerat informationen vidare till butikscheferna?
5. Hur känner du att butikscheferna har mottagit informationen?
 - Vilka reaktioner har du fått?

Ledarskap

1. Hur har du blivit zonchef? trivs du i den rollen?
2. Hur skulle du beskriva din ledarstil?
3. Vad är målet/visionen med Circle K?
4. Vad anser du är viktigast för att lyckas med det nya varumärket?
5. Hur arbetar du med att motivera dina anställda?
 - Finns det något som sätter stopp för hur du vill motivera personalen?

- Finns det något du anser du kunde/kan göra annorlunda?
 - Hur motiverar du butikscheferna om det nya varumärket Circle K?
6. Hur involverade är personalen på stationerna i förändringsarbetet?
 - Känner du att dina anställda kan vara med och påverka? Hur?
 7. Hur viktig tror du din insats är för att förmedla varumärket Circle K?
 8. Hur ser du på ledarskapet uppifrån?
 - hur tycker du ledarskapet fungerar under förändringen till Circle K som sker nu?
 9. Har du sett någon förändring i ledarskapet?
 10. Finns det något som du anser ledningen kunde gjort annorlunda?

Förmedla förändringen ut till anställda

1. Hur förberedd känner du dig inför denna förändring för att kunna besvara de anställdas frågor ute på stationerna?
 - Känner du att du fått tillräckligt med information? Känner du dig trygg i att förmedla det nya varumärket till anställda?
2. Tror du att din uppfattning har påverkat hur de anställda har uppfattat förändringen/ varumärket?
3. Hur har du upplevt de anställdas reaktion inför förändringen?
4. Hur upplever/förväntar du dig att dina anställda kommunicerar ut det nya varumärket till kunderna?

Avslutningsfrågor

1. Ser du några för och nackdelar med det nya varumärket Circle K?
2. Kan du göra något för att denna förändring skall lyckas?
3. Hur tycker du att förändringen har hanterats på företaget?



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande