

Södertörn Högskola
Institutionen för företagande och ekonomi
Företagsekonomi
Kandidatuppsats, 15 Högskolepoäng
Handledare: Göran Grape och Hans Zimmerlund
Höstterminen 2007



It takes two to tango

En studie om hur medelstora klädföretag
med hjälp av internmarknadsföring kan skapa
långsiktig lönsamhet.

Författare:
Veronica Thelberg
Ulrika Siminski

Sammanfattning

Textilier är en produkt som vi alltid har varit i behov av. Kampen om toppen inom konfektionsindustrin i Sverige har under de senaste åren varit jämn. De klädföretag som i dag är störst på marknaden använder sig av en affärsidé som går ut på att sälja ett brett sortiment till låga priser medan de mindre klädföretagens affärsidé går ut på att sälja små upplagor av unika kläder. Däremellan befinner sig de medelstora klädföretagen. Då de inte har ett sortiment som utmärker dem på samma sätt som övriga aktörer på marknaden, måste deras affärsidé förnyas på ett annorlunda sätt för att företaget ska kunna överleva och detta kan ske i mötet mellan ledning och personal via den interna marknadsföringen.

I den här uppsatsen undersöks problemet ”Vilka faktorer är viktiga vid den interna marknadsföringen för att ett medelstort företag inom konfektionsindustrin i Sverige ska kunna överleva på lång sikt?”. Syftet med uppsatsen är att analysera och utvärdera hur ett medelstort klädföretag inom konfektionsindustrin i Sverige med hjälp av internmarknadsföring kan skapa en långsiktig lönsamhet. Följande företag undersöks: Lindex, Gina Tricot och Gudrun Sjödén. Undersökningen består av kvalitativa metoder där en butikschef och en representant från personalen intervjuas. Studien baseras på de tre teoriområdena: Värdeskapande processer, Mervärde och Internkommunikation. Varje teoriområde innefattar i sin tur olika teorier och begrepp.

Resultatet visar att de tre undersökta företagen använder sig av värdeskapande strategier i sin internmarknadsföring. Resultatet visar även att deras styrkor och svagheter inom internmarknadsföringen skiljer sig åt från varandra vilket visar sig främst genom variablerna dubbelriktad kommunikation och enkelriktad kommunikation.

Det bästa ett medelstort klädföretag kan göra för att bli långsiktigt lönsamma är att satsa på en väl fungerande internmarknadsföring med fokus på interaktion, engagemang och dubbelriktad kommunikation. Detta för att få personalen att bli delaktiga och engagerade i företaget.

Förord

Den här kandidatuppsatsen är avslutet på vår utbildning Konst kultur och Ekonomi vid Södertörns Högskola.

Vi vill börja med att tacka våra handledare Göran Grape och Hans Zimmerlund för deras tålamod och vägledning under uppsatsens gång.

Vi vill även tacka deltagarna i uppsatsgruppen för inspirerande möten.

Ett varmt tack till våra nära och kära som har stöttat och uppmuntrat oss.

Sist men inte minst ett stort tack till butikscheferna och personalen på Lindex, Gina Tricot och Gudrun Sjödén för att de ställde upp för intervju! Utan deras insatts hade inte denna uppsats varit genomförbar!

Tack!

Stockholm 2008-01-05

Veronica Thelberg

Ulrika Siminski

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	INLEDANDE HISTORIK	1
1.2	BAKGRUND	2
1.3	PROBLEMDISKUSSION	5
1.4	PROBLEMFÖRMULERING	6
1.5	SYFTE	6
1.6	PERSPEKTIVDISKUSSION	6
2	METOD OCH UNDERLAG	7
2.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	7
2.2	VAL AV EMPIRISKT UNDERLAG	8
2.3	VALIDITET	8
2.4	RELIABILITET	9
2.5	URVAL	9
3	TEORI	10
3.1	TEORETISK PERSPEKTIVDISKUSSION	10
3.2	TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	11
3.3	TEORETISK GENOMGÅNG	12
3.3.1	<i>Teoriområde 1 - Värdeskapande processer</i>	12
3.3.2	<i>Teoriområde 2 - Mervärde</i>	13
3.3.3	<i>Teoriområde 3 - Internkommunikation</i>	15
3.4	TEORETISK SYNTES	18
3.5	TEORETISK REFERENSRAM	20
3.5.1	<i>Faktor 1 – Samarbete</i>	20
3.5.2	<i>Faktor 2 - Inspiration</i>	21
3.5.3	<i>Faktor 3 – Information</i>	21
4	EMPIRI	23
4.1	FÖRETAGSPRESENTATION AV LINDEX	23
4.2	FÖRETAGSPRESENTATION AV GINA TRICOT	23
4.3	FÖRETAGSPRESENTATION AV GUDRUN SJÖDÉN	24
4.4	SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJU MED BUTIKSCHEF PÅ LINDEX	24
4.4.1	<i>Faktor 1 - Samarbete</i>	24
4.4.2	<i>Faktor 2 - Inspiration</i>	25
4.4.3	<i>Faktor 3 - Information</i>	26
4.5	SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJU MED PERSONAL FRÅN LINDEX	27
4.5.1	<i>Faktor 1 - Samarbete</i>	27
4.5.2	<i>Faktor 2 - Inspiration</i>	28
4.5.3	<i>Faktor 3 - Information</i>	28
4.6	SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJU MED BUTIKSCHEF PÅ GINA TRICOT	29
4.6.1	<i>Faktor 1 - Samarbete</i>	29
4.6.2	<i>Faktor 2 - Inspiration</i>	30
4.6.3	<i>Faktor 3 - Information</i>	30
4.7	SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJU MED PERSONAL FRÅN GINA TRICOT	31
4.7.1	<i>Faktor 1 - Samarbete</i>	31
4.7.2	<i>Faktor 2 - Inspiration</i>	32
4.7.3	<i>Faktor 3 - Information</i>	33
4.8	SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJU MED BUTIKSCHEF PÅ GUDRUN SJÖDÉN	34
4.8.1	<i>Faktor 1 - Samarbete</i>	34
4.8.2	<i>Faktor 2 - Inspiration</i>	35
4.8.3	<i>Faktor 3 - Information</i>	36
4.9	SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJU MED PERSONAL PÅ GUDRUN SJÖDÉN	36
4.9.1	<i>Faktor 1 - Samarbete</i>	37
4.9.2	<i>Faktor 2 - Inspiration</i>	38
4.9.3	<i>Faktor 3 - Information</i>	38

5	ANALYS	40
5.1	LINDEX	40
5.1.1	<i>Samarbete</i>	40
5.1.2	<i>Inspiration</i>	40
5.1.3	<i>Information</i>	41
5.2	GINA TRICOT	41
5.2.1	<i>Samarbete</i>	41
5.2.2	<i>Inspiration</i>	42
5.2.3	<i>Information</i>	42
5.3	GUDRUN SJÖDÉN	42
5.3.1	<i>Samarbete</i>	42
5.3.2	<i>Inspiration</i>	43
5.3.3	<i>Information</i>	43
6	RESULTAT	45
6.1	LINDEX	45
6.1.1	<i>Samarbete</i>	45
6.1.2	<i>Inspiration</i>	45
6.1.3	<i>Information</i>	46
6.2	GINA TRICOT	46
6.2.1	<i>Samarbete</i>	46
6.2.2	<i>Inspiration</i>	46
6.2.3	<i>Information</i>	47
6.3	GUDRUN SJÖDÉN	47
6.3.1	<i>Samarbete</i>	47
6.3.2	<i>Inspiration</i>	47
6.3.3	<i>Information</i>	48
6.4	SUMMERING LINDEX	49
6.5	SUMMERING GINA TRICOT	49
6.6	SUMMERING GUDRUN SJÖDÉN	49
7	SLUTSATS OCH DISKUSSION	51
8	METODDISKUSSION	53
8.1	VALIDITET	53
8.2	RELIABILITET	53
9	FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	54
10	KÄLLFÖRTECKNING	55
BILAGA 1 -	INTERVJUFRÅGOR TILL BUTIKSCHEF	58
BILAGA 2 -	INTERVJUFRÅGOR TILL PERSONAL	61

1 Inledning

Under kapitel ett introduceras bakgrunden till forskningsproblemet. Utöver bakgrund behandlas även syfte, frågeställning, avgränsningar och problemdiskussion. Kapitlet inleds med en kortfattad historisk sammanfattning.

1.1 Inledande historik

Textilier är en produkt som vi alltid har varit i behov av. Detta medförde att det kommersiella intresset tidigt satte fart på utvecklingen av textilindustrin och resulterade i massproduktion och stordriftsfördelar.¹ Textilindustrin i Sverige innebar under åren 1920-1939 en positiv utveckling.² Den positiva utvecklingen för branschen påverkade dock inte personalen, som jobbade under dåliga arbetsförhållanden. Personalens missnöje resulterade därför i storlockouten 1925 och textilarbetarstrejken 1931. Strejkerna innebar att arbetsgivarna till slut tvingades att anpassa sig till arbetstagarnas nya krav. Efter andra världskriget var textil och konfektionsbranschen i Sverige i ett gynnsamt läge, de var ensamma på den inhemska marknaden och hade alla tekniska behov intakta. Uppgången fortsatte att öka fram till 1951, då den så kallade "textilkrisen" uppstod och satte sina avtryck såväl internationellt som på den svenska marknaden. "Textilkrisen" var en konsekvens av konjunkturväxlingen efter Koreakrigets utbrott 1950.³

Under 1950-1968, då de svenska herr- och damkonfektionsföretagen mötte en allt svårare konkurrens från utlandet tvingades man dra ned på verksamheten. I andra hälften av 60-talet fortsatte produktionsnedgången. Konkurrenterna kom främst från ett antal lågkostnadsländer (Portugal, Jugoslavien, Hongkong, Sydkorea och Taiwan), varav klädimporten till Sverige ökade i mycket snabb takt.

Under 70-talet stod Sverige utanför EG vilket begränsade konkurrensförmågan ytterligare för den svenska textil och konfektionsindustrin.⁴

¹ Schön 2000

² TEKO industrierna 1907-2007

³ Ibid

⁴ Ibid

Det var inte förrän år 1995 när Sverige blev ett medlemsland i den Europeiska Unionen som förutsättningarna förbättrades och i dagens läge är textil och konfektionsindustrin tillsammans med framgångsrika designer en av de branscher som utvecklas starkt i Sverige.⁵

1.2 Bakgrund

De svårigheter som textil och konfektionsbranschen i Sverige har genomgått under de senaste decennierna har drabbat alla aktörer inom branschen likvärdigt, vilket har inneburit att marknaden har bestått av flera stora klädföretag och inte enbart en dominerande aktör.⁶

De klädföretag som har klarat motgångarna bäst har genom outsourcing av produktionen till lågkostnadsländer kunnat skapa stordriftsfördelar och därigenom pressat priserna. Klädföretagen har på så sätt inriktat sig på att sälja massproducerade kläder till lågt pris, med låga marginaler.⁷ De låga marginalerna innebär att butiken måste sälja större volymer på kort tid och att tiden av service för varje kund i butiken minskar för att öka försäljningsvolymen.

Konkurrensen om toppen inom textil och konfektionsbranschen handlar enbart om vilket företag som kan sälja stora volymer av kläder till ett lågt pris och på kort tid.

På senare tid har ett av de stora klädföretagen, H&M, sett till att skapa ett brett sortiment som passar alla stilar och åldrar.⁸ Företagets affärsidé är att skapa mode och kvalitet till ett lågt pris. Kunden ska inte behöva besöka någon annan affär än H&M då de erbjuder kläder för både honom och henne för olika tillfällen så väl till jobb, fest som fritid. Företagets butiker erbjuder dessutom ett stort urval av kläder för barn och ungdomar och de säljer även kosmetika och underkläder.⁹ För närvarande finns det inget företag inom klädbranschen som har lyckats med att skapa samma breda sortiment som H&M och H&M:s framgångar jämförs med

⁵ TEKO industrierna 1907-2007

⁶ Ibid

⁷ Ibid

⁸ www.di.se

⁹ www.hm.com

våra välkända Svenska framgångsjättar inom företagsvärlden, vilket visar på deras enorma storlek.¹⁰

Det företag som är störst inom branschen har ett brett sortiment till lågt pris, som tilltalar alla åldrar och stilar.

Till skillnad från H&M:s strategier kring satsningar på ett brett sortiment så överlever små klädföretag inom branschen genom att nischa sig i sitt utbud av stil. De små klädkedjorna affärsidé går ut på att leverera kläder i mindre upplagor som kunden kan stärka sin identitet med, och som tillför en känsla som får kunden att känna sig unik och speciell.¹¹ De mindre klädföretagens kunder varierar med tiden det vill säga beroende på vilken fas de befinner sig i livet, som till exempel om de är tonåringar eller om de är yrkesverksamma. De små klädföretagens försäljning är därför inte beroende av personalens intresse för kunden, utan av butikens sortiment.

De små företagens kunder söker sig till de mindre butikerna därför att de kan matcha den stil som för tillfället ger uttryck för deras identitet.

Till skillnad från de små företagen så kan de medelstora klädföretagen inte erbjuda sina kunder unika kläder med urskiljande stil som förtydligar kundens personliga identitet, då de medelstora klädföretagen är för stora för att producera så små upplagor av kläder.

De medelstora företagen har inte heller haft samma genomslagskraft på marknaden som H&M därför att de inte har lyckats med att bredda sitt utbud och sortiment. Orsaken till detta är att det är resurskrävande att utöka sortimentet och att priserna till kunden måste höjas för att det ska vara ekonomiskt lönsamt för företaget. I likhet med H&M har de medelstora företagen outsourstat sin produktion till lågkostnadsländer för att kunna vara med och konkurrera med priset.

¹⁰ www.dn.se

¹¹ www.filippa-k.com

Med jämna mellanrum försöker de medelstora klädföretagen att utöka sitt sortiment för att skapa bredd, men de är fortfarande beroende av sina trogna kunder.¹² Under 1990-talet försökte KappAhl bli ett nytt H&M, men försöket resulterade i att företagets kunder kände sig vilslna och svek företaget.¹³

De medelstora företagen inom konfektionsindustrin måste ta tillvara på de befintliga kunder som de har.

De små klädföretagen är unika i sitt utbud genom att de skapar unika kläder med personlig stil, vilket är en del av affärsidén. Hos många mindre företagen saknas det ofta en nedskrivna affärsidé, utan man finner den istället i huvudet på ägaren och eftersom affärsidén enbart finns som en tanke finns inget behov av en utvecklad internmarknadsföring.¹⁴

H&M är unika tack vare sin breda sortiment vilket är en del av deras affärsidé. De flesta stora företags affärsidé är produktbaserad vilket innebär att de inte är i behov av personalens respons för att öka försäljningen. De större företagen använder sig av en internmarknadsföring som sker genom information från ledning till personal.¹⁵ De medelstora klädföretagens affärsidé skiljer sig från de stora och små klädföretagen, då de inte har ett sortiment som utmärker dem på samma sätt som övriga aktörer på marknaden. De medelstora klädföretagens affärsidé måste därför förnyas på ett annorlunda sätt än de stora och små klädföretagens.

Den interna kommunikationen styrs av vilken typ av affärsidé företaget använder sig av.

¹² www.dn.se

¹³ www.di.se

¹⁴ www.expowera.com

¹⁵ www.addendum.wordpress.com

Eftersom affärsidén ser annorlunda ut beroende på klädföretagens storlek så skiljer sig även personalens betydelse för dess verksamhet. För de stora klädföretagen är personalens betydelse för företaget mindre viktig därför att de skapar lönsamhet genom sitt breda sortiment. De små klädföretagen bygger sin lönsamhet på att de kan erbjuda marknaden unika kläder och därför har personalens roll som aktiva säljare mindre betydelse för företaget.

Hos de medelstora klädföretagen är personalen en viktig länk mellan kunden och ledningen, eftersom det är personalen som har direktkontakt med kunden och kan lyssna och prata med den.¹⁶ Därav blir den interna marknadsföringen för de medelstora klädföretagen mycket viktig. Syftet med internmarknadsföring är att påverka personalens attityder och beteende och få personalen engagerade sig i företaget och dess verksamhet. För de medelstora företagen innebär den interna marknadsföring att ledningen får rätt information om vad kunden vill ha av företaget ifrån personalen.¹⁷

Personalen är av stor betydelse för utvecklingen av de medelstora klädföretagens lönsamhet.

1.3 Problemdiskussion

Stora klädföretag som till exempel H&M erbjuder sina kunder ett brett sortiment till låga priser. De små klädföretagen erbjuder sina kunder unika kläder med personlig stil. Däremellan befinner sig de medelstora klädföretagen på marknaden. Som bakgrunden beskriver så kan de medelstora klädföretagen inte konkurrera mot de större klädföretagen genom att erbjuda kunderna ett brett och varierat sortiment, eftersom detta är för kostsamt för dem. De medelstora klädföretagen kan inte heller konkurrera om de små klädföretagens kunder, då de är för stora för att producera få, unika och personliga plagg. Därför är de medelstora klädföretagen beroende av sina befintliga kunder. Problemet är hur de medelstora klädföretagen ska kunna behålla sina befintliga kunder då de inte har något specifikt sortiment som utmärker företaget på marknaden. Som bakgrunden

¹⁶ www.foretagande.se

¹⁷ www2.edu.fi

beskriver så måste de medelstora klädföretagen förnya sin affärsidé på ett annorlunda sätt och återkopplingen från personal till ledningen blir därför viktig, vilket gör att det stora problemet för de medelstora klädföretagen ligger i att få den interna marknadsföringen att fungera tillfredställande.

1.4 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga vid den interna marknadsföringen för att ett medelstort företag inom konfektionsindustrin i Sverige ska kunna överleva på lång sikt?

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera och utvärdera hur ett medelstort företag inom konfektionsindustrin i Sverige kan skapa långsiktig lönsamhet genom den interna marknadsföringen.

1.6 Perspektivdiskussion

Uppsatsens forskning ses från säljaren och kundens perspektiv. Undersökningen grundsten är utbytesrelationen mellan kunden och säljaren i butiken. Kunden är nyckeln till långsiktig överlevnad och säljaren är den närmaste kontakten till kunden. Detta perspektiv kan vara till hjälp vid att besvara forskningsfrågan: *Vilka faktorer är viktiga vid den interna marknadsföringen för att ett medelstort företag inom konfektionsindustrin i Sverige ska kunna överleva på lång sikt?*

2 Metod och underlag

I metodkapitlet framgår vilka tillvägagångssätt som använts i arbetet för att på bästa sätt undersöka och pröva teorierna mot verkligheten.

2.1 Tillvägagångssätt

Forskningen har utförts med kvalitativa metoder. Det som är karaktäristiskt för kvalitativa metoden är att man går in mer på djupet och att forskaren tittar på det säregna, avvikande eller unika samt att ord uppfattas som den centrala analysenheten.¹⁸ Genom kvalitativa metoder försöker forskaren skapa sig en förståelse för hur människor uppfattar sin situation, det vill säga hur de ser på sig själva och sin omgivning.¹⁹ Intervjuer är en form av kvalitativ metod där forskaren har möjlighet att skapa en närkontakt till den person som intervjuas och på så vis få en bättre uppfattning om dess åsikter och situation.

Uppsatsförfattarna har i den här undersökningen använt sig av 30 intervjufrågor som har ställts till butikschefen och 30 snarlika intervjufrågor som har ställts till säljaren i butiken. Frågorna är utformade så att uppsatsförfattarna ska kunna jämföra om det finns ett gap mellan butikschefen och säljaren samt för att se om de uppfattar den interna marknadsföringen på ett liknande/olika sätt. Frågorna är även utformade för att kunna visa på om det finns ett gap emellan butiken och ledningen på huvudkontoret. Intervjuerna utfördes var för sig och tog cirka en timma vardera. Under alla intervjuer fördes anteckningar som sedan sammanfattades direkt efteråt.

I analysen av intervjumaterialet använder sig uppsatsförfattarna av en Gap-analys. En gap-analys är en modell som används för att analysera ett företags kvalitetsproblem samt för att hjälpa företagsledningen att förbättra verksamheten. Gapanalysen är tänkt att kunna identifiera olika gap som uppstår inom företaget som till exempel: gapet i den upplevda tjänstekvalitén, marknadskommunikationsgapet eller kvalitetsspecifikationsgapet.

¹⁸ Denscombe, 2000, s. 244

¹⁹ Thurén, 1991, s. 14

I resultatkapitlet poängsätter uppsatsförfattarna de nyckelord som har tagits fram från analysen. Detta görs för att kunna jämföra graden av värdeskapande/värdedistribuerande mellan de undersökta företagen.

2.2 Val av empiriskt underlag

Intervjuerna har varit semistrukturerade. Med semistrukturerad intervju menas att en lista med färdigskrivna frågor används som den intervjuade ska besvara, men att det ges utrymme åt den intervjuade att tala mer utförligt kring de frågor som tas upp.²⁰

Intervjufrågorna är utformade för att kunna ge svar som kan mäta de olika variablerna från den teoretiska referensramen. Frågorna är utformade så att uppsatsförfattarna ska kunna undersöka om det finns ett gap mellan ledningen på huvudkontoret och butikschefen och ledningen och personalen samt om det finns ett gap mellan butikschefen och personalen. Att frågorna är utformade på detta sätt har att göra med att organisationen inom företaget består av olika led och att informationen inom den interna marknadsföringen måste fungera när den rör sig mellan dessa. Genom resultatet från intervjuerna kommer materialet att analyseras och diskuteras samt ligga som grund för slutsatserna i denna studie.

2.3 Validitet

Validitet handlar om i vilken omfattning metoden för insamlandet av data är exakt och korrekt. Forskaren måste kunna finna ett samband mellan de mätningar som görs och det resultat som uppnås. Om en intervju- eller enkätfråga inte är trovärdig saknas validitet. För att undersökningen ska kunna relateras till forskningsfrågan måste intervjufrågorna vara relevanta för uppsatsen. För att undvika att undersökningsfrågorna tappar validitet har uppsatsförfattarna valt att använda den teoretiska referensramen som utgångspunkt vid arbetet med intervjufrågorna. Med resultatvaliditet menas att forskaren låter den intervjuade läsa igenom ett referat på hur hon/han har svarat på intervjufrågorna, detta för att

²⁰ Denscombe, 2000, s135

stärka validiteten av intervjumaterialet.²¹ Uppsatsförfattarna har i den här uppsatsen använt sig av resultatvaliditet.

2.4 Reliabilitet

Med reliabilitet menas hur tillförlitlig tillvägagångssättet är det vill säga om det är neutralt och om det skulle ge samma resultat vid andra undersökningstillfällen.²² Tillförlitligheten påverkas av hur undersökningen är upplagd, omgivningen och de mätinstrument som används, samt av det som undersöks. Den metod som används måste vara oberoende av forskare samt av undersökningsobjektet.²³ Uppsatsförfattarna har under intervjuerna varit noga med att vara objektiva i sitt sätt att intervjua, för att inte påverka den intervjuade och för på så sätt stärka reliabiliteten.

2.5 Urval

Följande tre företag har valts att undersökas: Lindex, Gina Tricot och Gudrun Sjödén. I uppsatsen representerar dessa tre företag ett medelstort klädföretag. Författarna har valt att undersöka de tre företagen då de anser att dessa ger en intressant bild av olika stora medelstora klädföretag, det vill säga sätt utifrån företagets omsättning så är Lindex det största medelstora företaget i undersökningen därefter kommer Gina Tricot och sist Gudrun Sjödén. Undersökningen genomförs i Stockholmsområdet på följande tre butiker: Lindex, Solna Centrum, Gina Tricot, Sveavägen och Gudrun Sjödén, Regeringsgatan. I samtliga butiker intervjuas butikschefen och en person ifrån personalen.

²¹ Descombe, 2000, s. 103

²² Descombe, 2000, s. 250

²³ Bell, 1995, s. 63

3 Teori

I detta kapitel presenteras den teoretiska perspektivdiskussionen. Därefter introduceras den teoretiska utgångspunkten i vilken författarna beskriver hur de olika teoriområdena hör ihop. I avsnittet teoretisk genomgång beskrivs de teorier som hör till området, och därefter presenteras teorins faktor. Som avslut redovisas den teoretiska syntesen där författarna sätter ihop sin egen modell utifrån valda teorier och begrepp. Den teoretiska referensramen förklarar kopplingen mellan teori och empiri.

3.1 Teoretisk perspektivdiskussion

Inom marknadsföringsteori har två perspektiv vuxit fram, dessa två är *relationsmarknadsföring* och *transaktionsmarknadsföring*. Det senaste perspektivet har funnits som ett teoretiskt perspektiv sedan forskarna började studera marknadsföring. Kortfattat handlar transaktionsmarknadsföring enbart om transaktionen i utbytet. Företag som arbetar utifrån ett transaktionsmarknadsföringsperspektiv lägger oftast fokus på att minska transaktionskostnaderna och kan därför erbjuda kunden ett värde genom ett lågt pris på produkten. En dominerande teori inom detta perspektiv är de 4P:na som handlar om att vara på rätt plats i rätt tid med rätt produkter.

Relationsmarknadsföringsperspektivet handlar om att företaget skapar långsiktiga relationer till kunden. Om företaget lyckas med detta så leder det på sikt till lägre kostnader för företaget vilket i sin tur leder till att lönsamheten ökar. Relationsmarknadsföring bygger på mjuka värden och är marknadsföringens oavsiktliga grund, även om perspektivet inte skådats teoretiskt förrän på senare tid.

Till de två perspektiven finns olika processer som företaget kan använda sig av för att uppnå värde. Vid ett transaktionsmarknadsföringsperspektiv kan företaget använda sig av *värdedistribuerande* processer, vilket innebär att målet med processen är att distribuera en produkt till lägsta pris. Vid ett relationsmarknadsföringsperspektiv kan företaget istället använda sig av *värdeskapande* processer vilket innebär att företaget involverar kunden i

företagets och skapar på så vis kundvärde. Senare i kapitlet kommer författarna att presentera teorier utifrån de två perspektiven transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring.

3.2 Teoretisk utgångspunkt

I den här uppsatsen har författarna för avsikt att undersöka följande problemformulering: Vilka faktorer är viktiga vid den interna marknadsföringen för att ett medelstort företag inom konfektionsindustrin i Sverige ska kunna överleva på lång sikt?

Som bakgrunden beskriver så kan de medelstora klädföretagen inte använda sig av en liknande affärsidé som de större klädföretagen, där de erbjuder kunderna ett brett och varierat sortiment, eftersom detta är för kostsamt för dem. De kan inte heller använda sig av de små klädföretagens affärsidé, då de är för stora för att producera få, unika och personliga plagg. Precis som bakgrunden beskriver så saknar de medelstora klädföretagen ett sortiment som utmärker dem på samma sätt som övriga aktörer på marknaden och därför måste deras affärsidé förnyas för att företaget ska kunna överleva. Detta kan ske i mötet mellan ledning och personal via den interna marknadsföringen och bakgrunden beskriver att det stora problemet för de medelstora klädföretagen ligger i att få den interna marknadsföringen att fungera tillfredställande. Författarna kommer därför att titta på problemformuleringen utifrån tre teoriområden som indirekt påverkar problemet, dessa är:

Teoriområde 1 - Värdeskapande processer

För att ett företag ska vara framgångsrik i sin utbytesprocess, gäller det att företaget skapar ett värde. De stora företagens värde ligger i att de har ett lågt pris och ett brett sortiment och de små företagens värde ligger i det unika sortimentet. Värdeskapande i en utbytesprocess kan även ske genom personalen, därför har författarna valt att ta med teoriområdet värdeskapande processerna då de medelstora klädföretagen inte kan skapa värde genom sitt sortiment utan måste skapa detta värde genom andra processer.

Teoriområde 2 - Mervärde

Bakgrunden beskriver att de medelstora klädföretagen är beroende av sina befintliga kunder. Om de värdeskapande processerna inom företaget fungerar väl leder detta till att ett mervärde skapas, som i sin tur ger lojala och trofasta kunder. Under teoriområde 2 kommer teorier som är kopplade till mervärde att presenteras.

Teoriområde 3 – Internkommunikation

För att kunna ge kunderna mervärde måste personalen vara engagerade och involverade. Genom en bra internkommunikation inom företaget blir personalen så pass engagerade i kunderna så kunderna blir engagerade i företaget. Under detta teoriområde kommer författarna att lägga fram teorier som har en koppling till internkommunikation.

3.3 Teoretisk genomgång

3.3.1 Teoriområde 1 - Värdeskapande processer

För att ett utbyte ska uppstå måste köparen köpa ett värde som motsvarar pengarnas värde. Genom värdeskapande processer skapar man ett värde utöver produktvärdet. Detta kan antingen vara ett lågt pris eller trevlig personal.

Följande teorier kan beskriva hur ett företag kan gå till väga för att skapa värde.

Värdestjärnan

Värdestjärnan beskriver hur interaktionen mellan alla inblandade aktörer skapar värde mot slutkund. Aktörerna medverkar med aktiviteter som varierar från det ena erbjudandet till det andra, och från den ena kund-leverantör-relationen till den andra. Samproducenter utvärderar ständigt varandra och omfördelar arbetsuppgifter enligt sin nya uppfattning om de relativa fördelar de upplever hos varandra. Ett effektivt erbjudande är således utformat så att samtliga deltagare utför de uppgifter som är de rätta för dem, vilket genererar värdeskapande för båda, eller alla parter. Rätt aktiviteter är sådana som på effektivast möjliga sätt matchar, passar och/eller kompletterar de aktiviteter som de övriga aktörerna kan och vill utföra. Vilket i sin tur beror på de tillgångar till kunskap och resurser som

finns.²⁴ Sett utifrån den teoretiska perspektivdiskussionen så är värdestjärnan värdeskapande.

Värdekedja

I värdekedjan har aktörerna bara kontakt med de aktörer som befinner sig närmast före respektive efter dem själva i kedjan av skapande processer. Detta innebär att processen är sekventiellt uppbyggd och att produktens värde ”ökar” för varje steg i processen. Värdekedjan kräver att alla delar i kedjan utför sitt jobb. Värdekedjan innebär oftast ett lågt engagemang från de inblandade aktörerna eftersom de inte är i direkt kontakt med övriga led i kedjan och därför att de då inte kan se helheten av vad som produceras.²⁵ Sett utifrån den teoretiska perspektivdiskussionen så är värdekedjan värdedistribuerande eftersom varje länk i kedjan gör sin del för att slutligen skapa värdet ut till kund.

Relevans av teoriområde 1 - Värdeskapande processer

Värdestjärnan handlar om interaktionen mellan alla inblandade aktörer i en produktions- process och hur dessa skapar ett gemensamt värde till slutkund. Då undersökningen handlar om den interna marknadsföringen så blir värdestjärnan intressant därför att den kan appliceras på ett företag och visar att alla avdelningar inom organisationen är aktörer i ”stjärnan”.

Värdekedjan fokuserar på ett sekventiellt arbete mellan avdelningarna och genom att använda denna teori vill författarna studera i vilken utsträckning företaget arbetar sekventiellt.

Författarna tänker genom faktorn **samarbete** använda sig av dessa två teorier för att undersöka eventuella gränser mellan avdelningarna.

3.3.2 Teoriområde 2 - Mervärde

Om ett företag ska få sina kunder att bli lojala och återkomma gäller det att göra dem involverade i köpet och skapa ett mervärde till kunden. Begreppet

²⁴ Normann, 1994, s. 83-84

²⁵ Normann, 1994

involvering har blivit en allt viktigare term när man beskriver kunders köpbeteende och för skapandet av mervärde.²⁶

Involvering handlar om hur nödvändig eller riskfylld en produkt eller tjänsten upplevs av konsumenten i en viss situation.²⁷

Enligt Fills ”Involvement theory” så kan en kund antingen vara hög- eller låg involverad. Ju mer engagerad kunden är i köpet desto starkare blir mervärdet.²⁸

Hög-involverad köpprocess (High-involvement)

Hög involvering i beslutsprocessen uppstår då produkten upplevs ha en hög risk och då den får en hög personlig relevans för kunden. Produkter som räknas som hög involverade är bl. a. bilar, hus och datorer. Informationssökandet är en viktig del i beslutsfattandet för kunden och kunden lägger därför ned mycket tid på att samlas in och bearbeta information om produkten eller tjänsten. Det här gör kunden för att minimera den upplevda risken med köpet.²⁹ För att lägga till ett mervärde till varor som är hög involverade kan personlig försäljning fungera bra, eftersom personalen kan bidra till att kunden förs närmare produkten. En långvarig relation kan uppstå om kundens förväntningar blir uppfyllda. Eftersom värdet i en relation skapas är high-involvement sett utifrån de teoretiska perspektiven värdeskapande.

Låg-involverad köpprocess (Low-involvement)

Vid köp av låg involverade produkter upplever kunden en låg risk med köpet. Informationssökandet sker mer passivt och det är inte förrän efter själva köpet det vill säga när kunden köpt och provat produkten eller tjänsten som han/hon bildar sig en uppfattning om den. Med låg involverade varor menas till exempel dagligvaror med lågt pris, som köps vid upprepade tillfällen. Vid köp av låg-involverade varor är det slutliga valet av produkt inte lika viktigt för kunden, en anledning till detta kan vara att låg-involverande produkter inte förknippas med

²⁶ Fill, 2002, s. 96

²⁷ Fill, 2002, s. 98

²⁸ Ibid

²⁹ Fill, 2002, s. 100

status på samma sätt som en hög-involverad produkt gör.³⁰ Low-involvement är sätt utifrån de teoretiska perspektiven värdedistribuerande, eftersom den låga involveringen för produkten innebär att kunden lätt byter leverantör om villkoren är bättre, kunden värdesätter låga priser och snabba förtjänster.

Relevans av teoriområde 2 - Mervärde

Författarna har valt att ta med "Involvement theory" i den här uppsatsen därför att teorin beskriver hur viktigt det är att göra kunden involverad i köpet för att få den att återkomma och för att ett mervärde ska skapas. Denna teori har författarna även tänkt använda sig av på personalen eftersom personalens involvering av kunden leder till att kunden blir involverad i köpet. Teorin High-involvement är intressant i den här uppsatsen då den beskriver att engagemang kan skapa långsiktiga relationer, vilket kan leda till långsiktig lönsamhet. Teorin Low-involvement är intressant för att studera motsatsen, det vill säga om företagen använder sig av snabba förtjänster för att bli långsiktigt lönsamma. Desamma gäller även personalen på ett företag. Ett låg- involverat arbete har inte samma status som ett hög- involverat arbete har. Ett låg- involverat arbete är ett arbete där personalens arbetsuppgifter inte kräver engagemang och personalen går till arbetet för de måste. Precis som hög- involverad personal smittar personalens attityd av sig på kunderna.

De två teorierna förklarar personalens involvering och för att kunna undersöka detta använder sig författarna av faktorn **inspiration**.

3.3.3 Teoriområde 3 - Internkommunikation

För att ett företag ska lyckas med sin interna marknadsföring krävs en bra internkommunikation. Den interna marknadsföringens övergripande mål är att lyckas få medarbetarna motiverade och kund- serviceinriktade.³¹

Då den interna marknadsföringen avser att skapa relationer mellan ledning och anställda samt mellan olika funktioner så fungerar den därmed också som ett

³⁰ Fill, 2002, s. 101-102

³¹ Grönroos, 1992, s. 240

indirekt stöd till personalens relation till externkunderna. Kunskap från den externa marknadsföringen kan också tillämpas på den interna marknaden.³²

Inom intern marknadsföring brukar man tala om envägskommunikation och tvåvägskommunikation. Envägskommunikation innebär ofta att ledningen visar litet intresse för sina anställda och att de inte inser behovet av feedback. Om de anställda ständigt får ta emot en massa information, men aldrig får någon uppmuntran och feedback kan detta lätt leda till att personalen inte tar till sig information på rätt sätt och att kvalitén i sättet att vidare förmedla denna ut till kund blir lidande och servicen försämras.³³

Den viktigaste uppgiften den interna marknadsföringen har är att förmedla företagets affärsidé. För att ett företag på bästa sätt ska lyckas med en effektiv utbytesprocess krävs just att de har en affärsidé. Affärsidén är en historisk produkt som på grund av sin komplexitet är svår att imitera. De revir som en gång erövrats har därför en tendens att bli relativt intakta. Men det innebär samtidigt att en affärsidé kan vara mycket svår att lära in och implementera i organisationen.³⁴

Nedan följer de teorier som har valts till teoriområdet internkommunikation.

Processtyrning

Processtyrning handlar om att arbeta fram ett mål genom att först bestämma hur man ska lösa ett problem. Arbetet går ut på att på bästa sätt lösa problemet. Problemet kan ändras under tiden som processen pågår, men när man väl arbetat fram ett mål ställer man in siktet och riktar in sig på målet. Personalen arbetar tillsammans med ledningen för att utveckla och föra processen framåt. Processtyrning är sett utifrån de teoretiska perspektiven värdeskapande då personalen tillsammans arbetar fram ett gemensamt mål och fokus ligger på arbetsprocessen och inte målet.³⁵

³² Gummesson, 2002, s. 238

³³ Grönroos, 2000

³⁴ Normann, 1975, s. 52-53

³⁵ Normann, 1994

Målstyrning

Målstyrning innebär att man har ett bestämt mål som är uppsatt av högre positioner och alla måste arbeta för att uppnå målet. Arbetet toppstyrs av ledningen, som tar beslut utan personalens medverkan.³⁶ Sett utifrån de teoretiska perspektiven så är målstyrning värdedistribuerande på grund av att arbetet går ut på att komma fram till målet och stegvis förbättras under arbetets gång, vilket ger kortsiktig lönsamhet för varje steg.

Deltid- och heltidsmarknadsförare

Marknadsförare på heltid finns på marknads- och försäljningsavdelningarna och bland de externa leverantörerna av marknadsföringstjänsterna. Uppdelningen i marknadsförare på heltid och deltid får mycket omfattande följder för sättet som man närmar sig marknadsföring på. Den legitimerar att varje medarbetare påverkar kundrelationerna. Till deltidsmarknadsförare kan man inkludera de personer i företaget som indirekt kommer i kontakt med kunderna. Exempelvis kan den person som ansvarar för företagets fastighetsunderhållning räknas som deltidsmarknadsförare då han/hon bidrar till den fysiska miljön, vilket påverkar kundernas uppfattning när de besöker företaget.³⁷

Säljare kan klassas som heltidsmarknadsförare. Marknadsförare på heltid kan inte vara på rätt plats vid rätt tillfälle, med rätt kundkontakt med rätt kunskap, vilket däremot marknadsförare på deltid kan vara.³⁸

Relevans av teoriområde 3 - Internkommunikation

Teorin om processtyrning blir i den här uppsatsen användbart då det är viktigt att personalen känner sig delaktiga i ”skapande processen” för att de ska bli motiverade för att kunna leverera en bra slutprodukt till kunden. Författarna använder denna teori för att studera om företagsledningen målstyr eller processtyr verksamheten.

³⁶ Normann,1994

³⁷ Gummesson,2002

³⁸ Gummesson,2002

Författarna anser också att begreppet heltids/deltidsmarknadsförare är intressant då det gäller för företaget att få sin personal att förstå att de utgör en viktig roll som "deltids marknadsförare" liksom det är lika viktigt för ledningen att värdesätta och förstå vikten av "deltidsmarknadsförarnas" jobb. Författarna vill även med denna teori studera om marknadsföringen enbart existerar inom marknadsavdelningens väggar eller om företaget tillämpar tankarna kring personalen som deltidsmarknadsförare i sitt dagliga arbete.

För att författarna ska kunna använda sig av dessa teorier på bästa sätt i undersökningen tillämpas faktorn **information**.

3.4 Teoretisk syntes

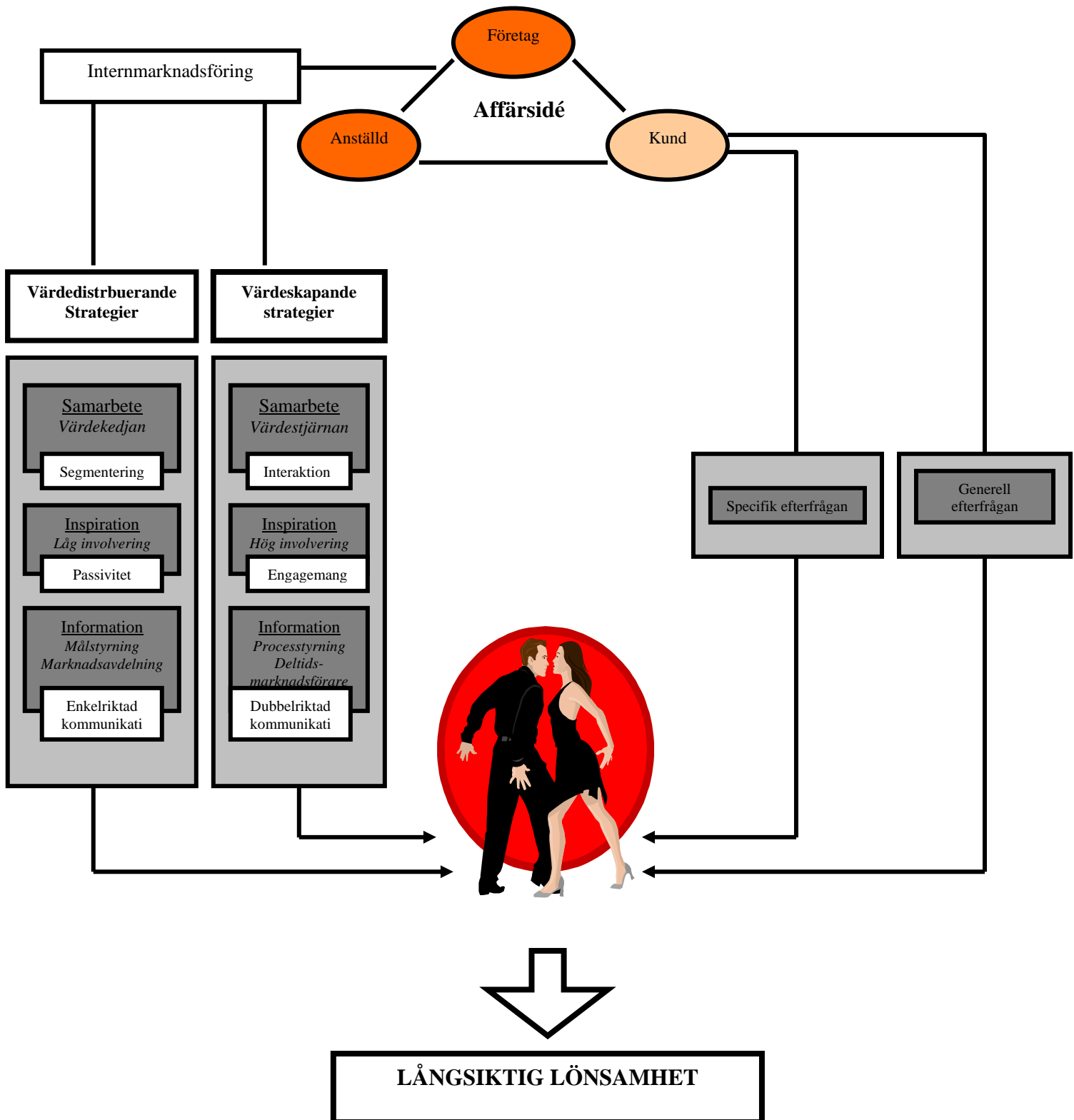
Syntesen i denna uppsats kommer att utgå från följande teorier:

- Värdestjärnan - Värdekedjan
- High-involvement - Low- involvement
- Processtyrning - Målstyrning
- Heltids/deltidsmarknadsförare - Avskild marknadsavdelning

Syftet med uppsatsen är att analysera och utvärdera hur ett medelstort företag inom konfektionsindustrin i Sverige kan skapa långsiktig lönsamhet genom den interna marknadsföringen.

I den teoretiska syntesen vill författarna visa hur processerna: värdedistribuerande eller värdeskapande tillsammans med marknadens egenskaper: generell efterfrågan eller specifik efterfrågan påverkar strategival vid den internmarknadsföring och som i sin tur leder till långsiktig lönsamhet. Samarbete, Inspiration och Information är de faktorer som författarna undersöker med hjälp av tillhörande variabler som presenteras nedan. Den teoretiska syntesen kommer senare i uppsatsen att fungera som hjälp vid tolkning och analys av den insamlade empirin.

“It takes two to tango”



Figur 1: Modell för teoretisk syntes

3.4.1.1 Gapanalys

En gapanalys är en modell som används för att analysera ett företags kvalitetsproblem samt för att hjälpa företagsledningen att förbättra verksamheten. Gapanalysen är tänkt att kunna identifiera olika gap som uppstår inom företaget som till exempel: gapet i den upplevda tjänstekvalitén vilket innebär att den upplevda tjänsten inte stämmer överens med den förväntade tjänsten; marknadskommunikationsgapet vilket innebär att löften som givits via marknadskommunikationen inte stämmer med de tjänster som levererats; kvalitetsspecifikationsgapet vilket innebär att specifikationerna på tjänstekvalitén inte stämmer med ledningens uppfattning om kvalitetsförväntningarna.³⁹

Precis som figur 1 visar så är internmarknadsföring länken mellan ledningen och personalen och det blir därför intressant att använda sig av en gapanalys i referensramen därför att den kan visa på om det förekommer ett gap mellan de två parterna.

3.5 Teoretisk referensram

Nedanstående faktorer och variabler är hämtade från figur 1.

3.5.1 Faktor 1 – Samarbete

Variabel 1: Interaktion

Författarna avser att undersöka företagets interaktion mellan personal och ledning för att på bästa sätt kunna öka insikten i den övriga organisationen. En ökad inblick över organisationen skapar kunnsighet och förståelse bland personalen. Om interaktionen är god så minskar gapet mellan ledning och personal, vilket på sikt skapar ett värde som ger långsiktig lönsamhet.

³⁹ Grönroos, 1992

Variabel 2: Segmentering

Segmentering innebär som tidigare nämnt, att arbetsuppgifterna är uppdelade och insikten i övriga organisationens delar kan vara ganska låg. Så länge varje avdelning följer uppsatta mål är segmenteringen ekonomisk lönsam. Om segmenteringen är stor innebär det dock att ett gap kan uppstå inom organisationen vilket kan bidra till att de anställdas förståelse för varandras arbetsuppgifter minskar vilket leder till en osammansatt grupp av anställda.

3.5.2 Faktor 2 - Inspiration

Variabel 3: Engagemang

Genom att avgöra hur pass engagerade personalen är i företaget och i kunderna vill författarna undersöka om engagemanget skapar engagerade kunder. Enligt teorin är engagerade kunder lojala och trofasta, vilket leder till lönsamhet på sikt. Om engagemanget är högt bör gapet mellan ledning och personal vara lågt.

Variabel 4: Passivitet

Författarna menar att undersöka hur företagen förhåller sig till ”passiv kontakt” mellan personal och kunder. Den passiva kontakten innebär att ledningen enbart har den kontakt som är nödvändig med sin personal, gärna via butikschefen. Den passiva kontakten mot kunderna innebär att personalen inte gör efterforskningar om vem kunden är, utan ger bara kunden exakt vad den förväntar sig och inget mer. En passiv kontakt kräver inga resurser, vilket är lönsamt just vid säljtillfället.

3.5.3 Faktor 3 – Information

Variabel 5: Dubbelriktad kommunikation

Dubbelriktad kommunikation innebär att ledningen skapar en kanal där personalen får föra fram sina åsikter. Personalen ska kunna svara på ledningens information och ledningen lyssnar och tar till sig personalens åsikter. Om den dubbelriktade kommunikationen är väl fungerande minskar gapet mellan ledning och personal. Dubbelriktad kommunikation medför lönsamhet på sikt.

Variabel 6: Enkelriktad kommunikation

Enkelriktad kommunikation innebär att ledningen enbart för ut information utan att personalen kan ge respons. Detta är effektivt och enkelt när informationen når alla berörda parter, vilket innebär resursmässig lönsamhet just för stunden. Den enkel riktade kommunikationen kan bidra till att gapet mellan ledning och personal ökar.

Referensramen visar genom variablerna att ett litet gap mellan ledning och personal innebär att ett företag använder sig av värdeskapande i utbytesprocessen medan ett stort gap mellan ledning och personal innebär att företaget använder sig av värdedistribierande i utbytesprocessen. För att företaget ska uppnå långsiktig lönsamhet bör de enligt författarna använda sig av värdeskapande i sin utbytesprocess.

4 Empiri

I det här kapitlet presenteras empirin av de tre undersökta klädföretagen. Kapitlet inleds med en kort presentation av företagen och därefter presenteras de intervjuer som har utförts. Från varje klädföretag intervjuas en butikschef och en butiksanställd. Klädföretagen presenteras i följande ordning: Lindex, Gina Tricot, och Gudrun Sjödén.

4.1 Företagspresentation av Lindex

Sedan den första butiken öppnade i Alingsås 1954 har Lindex vuxit kraftigt. Klädkedjan Gulins köptes av Lindex och under en kort period fick även herrarna utrymme i Lindex företagsfilosofi. Barnen fick också en plats i Lindex butiker under åttiotalet då sortimentet utökades med barnkläder. Lindex förvärvades 1993 av bland annat Industri Kapital. Detta förvärv ledde några år senare till att Lindex noterades på Stockholmsbörsens A-lista.

I dags läget har Lindex drygt 350 butiker runt om i Europa bl. a. i Sverige, Norge, Finland, Tyskland, Estland, Lettland, Litauen och Tjeckien. Lindex affärsidé är att erbjuda ett inspirerande och prisvärt mode. Sortimentet omfattar flera olika koncept inom damunderkläder, damkonfektion, barnkläder och kosmetik. Lindex omsatte under verksamhetsåret 2006/2007 drygt 5 miljarder kronor inklusive moms och vinsten ökade till ca 500 miljoner kronor.⁴⁰

4.2 Företags presentation av Gina Tricot

Gina Tricot grundades av Annette och Jörgen Appelqvist i Borås. Visionen var från början att skapa en modekedja med fokus på aktuellt mode och 1997 öppnade man tolv butiker och etablerade ett huvudkontor i Borås.

Idag är Gina Tricot Sveriges snabbast växande modekedja och omsätter över 1 miljard kronor och har över 80 butiker fördelade över Sverige, Norge och Finland. Gina Tricot arbetar för en hög omsättningshatighet, det vill säga hur

⁴⁰ www.lindex.se

kort tid ett plagg finns i butiken. Den främsta målgruppen är unga kvinnor och företagets sortiment består enbart av kläder.⁴¹

4.3 Företagspresentation av Gudrun Sjödén

Företaget Gudrun Sjödén grundades 1976 och har sitt säte i Stockholm. Gudrun Sjödén är vd för Gudrun Sjödén Design AB och Christina Rådevik är vd för Gudrun Sjödén Laden GmbH. Företaget tillverkar färgstarka kläder i naturmaterial med ett nordiskt formspråk, samt hemtextilier i samma unika design.

Företagets huvudkontoret ligger i Årsta och man har 110 anställda. Klädkedjan säljer via egna butiker och postorder/internet i Sverige, övriga Norden samt centrala Europa och i huvudsak, Tyskland och Storbritannien. Klädkedjan har sina butiker i Stockholm, Göteborg, Malmö, Oslo, Köpenhamn, Nürnberg, Hamburg.

Företaget Gudrun Sjödén hade 2005/2006 en omsätter på 395 miljoner kr.⁴²

4.4 Sammanställning av intervju med butikschef på Lindex

Nedan redovisas svaren från intervjun med butikschefen på Lindex. För att ta del av den intervjumall som använts, se bilaga 1.

Respondenten har i 4 år arbetat som butikschef på Lindex i Solna. Hon började sin yrkesbana inom företaget genom att jobba extra som försäljare och har sedan dess jobbat sig uppåt.

4.4.1 Faktor 1 - Samarbete

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 1 (interaktion) samt variabel 2 (segmentering) för att undersöka faktor 1, samarbete.

På frågan om hur företagets visioner och mål ser ut svarade respondenten att Lindex jobbar med att skapa mode för kvinnor, som är prisvärt. Hon anser att målen är realistiska, men att det finns mycket att jobba på för att uppnå dem, bl. a.

⁴¹ www.ginatricot.se

⁴² www.gudrunsjoden.se

nämner hon svårigheten att få all personal att brinna för samma sak och hon tar även upp de kommunikationsproblem som ibland kan uppstå då informationen från huvudkontoret har en lång väg att gå innan den når personalen. På frågan om visionerna och målen är genomförbara svarar respondenten ja, men hon förklarar då att det också krävs att alla led inom företaget är med och jobbar åt samma håll och på ett liknande sätt. Här tar hon som exempel hur viktigt det är att personen som fattar beslut kring inköpsprocessen på inköpsavdelningen, har känsla för och förstår sig på hur kläderna slutligen kommer att passa in i butiken.

Respondenten anser att hon jobbar efter företagets mål men att det kan variera bland personalen, beroende på hur länge de har jobbat åt företaget, och hur snabbt de har kommit in i företagskulturen.

Vid frågan kring möjligheten att vara med och påverka beslut som tas på högre nivå, svarade respondenten att hon tycker att det finns utrymme för att göra sin röst hörd, men att det oftast är andra faktorer som styr när ett beslut fattas till exempel pengar.

Respondenten känner att personalen ger henne den respons som hon önskar på förändringar om hon bara ser till att förklara varför förändringarna är viktiga. Hon svarar också att man som anställd kan få bra respons ifrån huvudkontoret på nya förslag om förändringar, hon säger att om man kommer med riktigt bra idéer så kan man få se dem i nästa koncept som företaget lanserar.

4.4.2 Faktor 2 - Inspiration

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 3 (engagemang) samt variabel 4 (passivitet) för att undersöka faktor 2, inspiration.

På frågan om respondenten upplever sina arbetsuppgifter värdefulla svarade hon ja. Hon känner även att det finns möjlighet att genomföra egna idéer som påverkar hennes dagliga arbete. Hon upplever också att det finns möjlighet för henne att utvecklas inom företaget. På frågan om hon skulle kunna tänka sig att jobba åt en konkurrent med samma arbetsuppgifter och lön svarar hon bestämt nej, det skulle hon inte kunna tänka sig.

På Lindex förekommer det inte något belöningssystem för personalen, då de anställda tackade nej till detta för några år sedan via Facket. Däremot får man som butikschef en bonus om det går bra för butiken. Respondenten berättar att hon tycker att det råder en god sammanhållning mellan personalen i butiken och att många av dessa har sitt hjärta med sig och brinner för Lindex. Då det är få av personalen som jobbar heltid, så menar respondenten att det finns litet utrymme till att ge dessa personer mer avancerade arbetsuppgifter.

4.4.3 Faktor 3 - Information

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 5 (dubbelriktad kommunikation) samt variabel 6 (enkelriktad kommunikation) för att undersöka faktor 3, information.

En gång per halv år får butiken besök av en representant ifrån huvudkontoret som ligger i Göteborg. Butiken får dock besök minst en gång per månad av regionchefen. Respondenten berättar att hon inte har någon daglig kontakt med huvudkontoret. De möten som hålls med personalen i butiken sker en gång per månad och sedan har man ett morgonmöte varje dag. Respondenten anser här att alla från personalen får komma till tals under mötena och att det förs en väl fungerande dialog.

Information om olika reklamkampanjer som företaget har, som till exempel special erbjudanden förmedlas till butikschefen via intranätet och genom utskick. Personalen kan sedan ta del av den samlade informationen från en speciell pärm som finns på kontoret. Respondenten berättar att hon inte har möjlighet att vara med och utforma reklamkampanjen i butiken då dessa redan är förutbestämda och styrda från högre ledningsnivå, och det samma gäller för personalen, med undantag att de ibland kan få vara med och bestämma vart varorna ska placeras i butiken.

På frågan om respondenten anser att hon representerar företaget utåt sett, svarade hon ja och hon tycker också att hon känner sig som en del av företagets helhet. Den interna marknadsföringen för en säljare på Lindex brukar fungera så att säljaren får en introduktion och att denne sedan får prova på att vara på olika

avdelningar inom butiken. Det ges också möjlighet för den nyanställda att ta del av information om företaget genom att titta på en DVD film. Målet med företagets internutbildning är enligt respondenten att öka den nyanställdas kunskap om företaget samt att få personen mer insatt så att Han/hon kan sälja mer.

4.5 Sammanställning av intervju med personal från Lindex

Nedan redovisas svaren från intervjun med personal från Lindex. För att ta del av den intervjumall som använts, se bilaga 2.

Respondenten har jobbat åt Lindex i 9 år som butikskommunikatör.

4.5.1 Faktor 1 - Samarbete

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 1 (interaktion) samt variabel 2 (segmentering) för att undersöka faktor 1, samarbete.

Företagets visioner och mål beskriver respondenten med följande ord, mode för kvinnor i tiden. Hon upplever att hon arbetar efter företagets visioner och mål. På frågan om hon känner att det ges utrymme att vara med och påverka de dagliga arbetsuppgifterna, så svara hon ja. När det gäller påverkan av butikens sortiment förklarar respondenten att det ser lite annorlunda ut, här är det inte lika lätt att få vara med och bestämma. Hon berättar att man kan få komma med förslag och synpunkter, men att allt sedan måste gå via en referensgrupp som tar diskussionen vidare upp på högre nivå. Respondenten anser däremot att hon har möjlighet att vara med och bestämma över butikens utseende.

Respondenten upplever att responsen på eventuella förslag på förändringar som hon och arbetskamraterna kommer med, varierar, beroende på dess grad. Att ändra om ute i butiken brukar dock gå bra.

På frågorna om möjligheten att vara med och påverka beslut som tas på högre nivå samt framtida beslut inom verksamheten svarade respondenten att hon inte känner att hon har den möjligheten att påverka detta.

När det kommer till kontakten med huvudkontoret så berättar respondenten att de som anställda inte har någon direkt kontakt med den enheten, men att de istället sker en kontakt med regionskontoret en till två gånger per år.

4.5.2 Faktor 2 - Inspiration

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 3 (engagemang) samt variabel 4 (passivitet) för att undersöka faktor 2, inspiration.

Respondenten känner inte att hon skulle vilja ha mer avancerade arbetsuppgifter än de hon har i dagsläget utan hon tycker att de arbetsuppgifter hon har känns meningsfulla.

Respondenten upplever att hennes arbetsinsats uppskattas och att hon har möjlighet att genomföra egna idéer i butiken, om de håller sig inom ramarna för vad som passar butiken.

Respondenten beskriver att hon önskar att det fanns större utrymme att utvecklas inom företaget. Trots att respondenten kan tänka sig att jobba åt Lindex i framtiden så varar hon ändå att hon även kan tänka sig att jobba åt en konkurrent med samma lön och liknande arbetsuppgifter.

Sammanhållningen mellan arbetskolllegorna beskriver respondenten som bra.

4.5.3 Faktor 3 - Information

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 5 (dubbelriktad kommunikation) samt variabel 6 (enkelriktad kommunikation) för att undersöka hur personalen uppfattar faktor 3, information.

Möten har de en gång i månaden och utöver dessa förekommer säljarmöten som hålls en till två gånger per vecka. Respondenten förklarar att hon tycker att det oftast är samma personer som pratar under mötena och att hon därför inte tycker att alla kommer till tals.

På frågan om respondenten blir informerad om företagets reklamkampanjer innan de når allmänheten så svarade hon ja. Om anser att reklamkampanjerna förmedlar

ett budskap, men att det varierar från kampanj till kampanj. Respondenten känner att hon som anställd har möjlighet att vara med och utforma reklamkampanjen i butiken.

Respondenten känner att hon fyller en viktig roll i företagets helhet och att hon presenterar företaget utåt sett samt att hennes sätt att bemöta kunden påverkar att den återkommer.

Respondenten anser att den intern utbildning om företaget har är bra, hon berättar att den är ca två veckor lång, och att man under denna tid får prova på att vara på olika avdelningar.

4.6 Sammanställning av intervju med butikschef på Gina Tricot

Nedan redovisas svaren från intervjun med butikschefen på Gina Tricot. För att ta del av den intervjumall som använts, se bilaga 1.

Respondenten jobbar som butikschef på Gina Tricot.

4.6.1 Faktor 1 - Samarbete

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 1 (interaktion) samt variabel 2 (segmentering) för att undersöka faktor 1, samarbete.

På frågan hur företagets visioner och mål ser ut svarade respondenten följande: nyheter varje vecka, och det ska vara roligt och billigt att handla på Gina Tricot. Respondenten anser att företagets mål är både realistiska och genomförbara. Hon berättar vidare att hon upplever att personalen jobbar efter dessa och hon känner att hon får personalen med sig om hon kommer med eventuella förslag på förändringar.

På frågan om respondenten känner att hon har möjlighet att påverka beslut som fattas på högre nivå svarade hon nej och menade att alla har sina fasta positioner, men att beslutsfattarna på högre nivå tar sig tid för att lyssna på de förslag som ges.

Respondenten berättar även att det finns fasta riktlinjer som de måste följa inom företaget, men att det inom dessa ramar finns utrymme till att bestämma fritt.

4.6.2 Faktor 2 - Inspiration

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 3 (engagemang) samt variabel 4 (passivitet) för att undersöka faktor 2, inspiration.

På frågan om respondenten tycker att hennes arbetsuppgifter känns meningsfulla svarade hon ja och hon berättade också att hon känner att det finns möjlighet att genomföra egna idéer som påverkar hennes dagliga arbete.

Respondenten känner att det finns möjligheter för henne att utvecklas inom företaget och kan absolut tänka sig att jobba åt Gina Tricot i framtiden. Hon skulle däremot inte kunna tänka sig att jobba åt en konkurrent även om hon skulle ha samma lön och liknande arbetsuppgifter.

Sammanhållningen mellan personalen uppfattar respondenten som god, trots att det har börjat många nya på sista tiden. Respondenten berättar att det brukar förekomma olika aktiviteter för personalen bland annat jeanskvällar, där de anställda får prova det sortiment av jeans som finns, så att de kan rekommendera rätt pass form till rätt figur.

På Gina Tricot får man ingen bonus om man säljer mer, så det förekommer inget belöningsystem för de anställda.

4.6.3 Faktor 3 - Information

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 5 (dubbelriktad kommunikation) samt variabel 6 (enkelriktad kommunikation) för att undersöka faktor 3, information.

Respondenten beskriver att den kontakt som förekommer med huvudkontoret sker via e-mail eller per telefon. Hon berättar också att de får besök i butiken från en representant från huvudkontoret gång i månaden.

Respondenten berättar att hon upplever att det förs en väl fungerande dialog på de personalmöten som de har varannan månad.

Enligt respondenten så har företaget två reklamkampanjer per månad. Informationen om dessa får hon och personalen via e-mail ifrån huvudkontoret. Hon berättar att de ges fria ramar att utforma reklamkampanjen i butiken.

På frågan om respondenten känner att hon är en del av företagets helhet svarade hon mycket säkert: oh ja, jag är en Gina-tjej!

Respondenten berättar att Gina Tricot inte har någon internutbildning för sin personal.

4.7 Sammanställning av intervju med personal från Gina Tricot

Nedan redovisas svaren från intervjun med personal från Gina Tricot. För att ta del av den intervjumall som använts, se bilaga 2.

Respondenten har arbetat åt Gina Tricot sedan juli 2007, och hon kom i kontakt med företaget genom sin praktik som hon gjorde under våren 2007.

4.7.1 Faktor 1 - Samarbete

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 1 (interaktion) samt variabel 2 (segmentering) för att undersöka faktor 1, samarbete.

Respondenten beskriver företagets visioner och mål med att det vill sälja kläder till ett lågt pris samt att det ständigt kommer nya kläder till butiken. Respondenten upplever att hon jobbar efter företagets visioner och mål.

På frågan om respondenten känner att hon kan vara med och påverka sina dagliga arbetsuppgifter svarar hon att de följer ett visst arbetsschema i butiken vilket innebär att hon är på olika poster från gång till gång, men hon tycker ändå att det finns viss möjlighet att anpassa uppgifterna efter situationen.

Respondenten berättar att hon som personal inte har möjlighet att vara med och påverka butikens sortiment. Däremot delger hon att man kan få vara med och utforma butikens utseende tillsammans med butiksdekoratören.

Respondenten berättar att hon som anställd inte har så mycket kontakt med huvudkontoret, men att när det väl är någonting som de behöver hjälp med så fungerar kontakten bra. På frågan om respondenten känner att hon och hennes arbetskollegor får den respons som de önskar på eventuella förslag på förändringar, svarar hon att det bara är att ringa huvudkontoret om det skulle vara någonting som man skulle vilja ha respons på eller om man vill ändra på något.

Respondenten beskriver att hon tror att det är möjligt att vara med och påverka framtida beslut inom verksamheten, om man bara vill. Hon säger även att hon tycker att det finns möjlighet att vara med och påverka beslut som tas på högre nivå, då det finns en ansvarsgrupp som man kan tala med på mötena, som för åsikter och idéer vidare till högre ledningsnivå.

4.7.2 Faktor 2 - Inspiration

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 3 (engagemang) samt variabel 4 (passivitet) för att undersöka faktor 2, inspiration.

Respondenten känner att hon upplever sina arbetsuppgifter som meningsfulla och att hennes insats uppskattas av företaget. Hon berättar att hon gärna i framtiden vill utvecklas inom företaget och ha mer avancerade uppgifter men att det får ta den tid det tar.

Respondenten svarade ja på frågan om hon kan tänka sig att jobba åt företaget i framtiden, men hon delger också att hon skulle kunna tänka sig att jobba åt en konkurrent för samma lön och med liknande arbetsuppgifter, men hon avslutar meningen med att hon just nu ändå vill arbeta på Gina Tricot.

Sammanhållningen mellan personalen tycker respondenten är jättebra. Hon berättar att arbetskamraterna brukar umgås på fritiden och att de går på Afterwork samt att företaget brukar anordna olika personalfester och jeanskvällar.

4.7.3 Faktor 3 - Information

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 5 (dubbelriktad kommunikation) samt variabel 6 (enkelriktad kommunikation) för att undersöka faktor 3, information.

Respondenten anser att alla får komma till tals och att folk lyssnar på varandra under de personalmöten som hålls.

De reklamkampanjer som företaget har får personalen information om via e-mail från huvudkontoret men personalen ser också till att informera varandra så att alla känner till vad som händer. Respondenten berättar att hon brukar ha kolla på de flesta reklamkampanjer som sker men att det ibland händer att någon mindre annons i någon tidning går henne förbi och att kunden vid dessa tillfällen kommer in i butiken och frågar henne om en vara som hon kanske ännu inte känner till eller som ännu inte kommit in.

Respondenten berättar att hon har möjlighet att vara med och utforma reklamkampanjen i butiken. Hon berättar också att hon tycker att reklamkampanjen som Gina Tricot har, förmedlar det budskap som det ska: ”nyheter varje vecka”.

På frågan om respondenten känner att hon fyller en viktig roll i företaget helhet svarade hon ja och hon menar att alla utgör en viktig roll, där de försöker att göra sitt bästa. Hon tror också att hennes sätt att bemöta kunderna påverkar om de återkommer eller ej.

På frågan om företaget har någon internutbildning svarade respondenten nej, och hon berättar istället att man får lära sig själv och att man får ta hjälp av sina medarbetare.

4.8 Sammanställning av intervju med butikschef på Gudrun Sjödén

Nedan redovisas svaren från intervjun med butikschefen på Gudrun Sjödén. För att ta del av den intervjumall som använts, se bilaga 1.

Respondenten har arbetat för företaget Gudrun Sjödén sedan 1980-talet.

4.8.1 Faktor 1 - Samarbete

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 1 (interaktion) samt variabel 2 (segmentering) för att undersöka faktor 1, samarbete.

På frågan om hur företagets visioner och mål ser ut svarade respondenten att det finns budgetmål och de övriga ”mjuka” målen varierar. För det här året har ett nytt affärssystem utvecklats, vilket har inneburit en hel del små mål för att på ett bra sätt kunna implementera det nya affärssystemet.

Respondenten berättar vidare att ett annat mål är att nå ut till fler människor och att skaffa sig en ny målgrupp för att företaget ska kunna överleva. Denna målgrupp skulle rikta sig till yngre människor.

På frågan om hur företagets vision ser ut svarade respondenten ”Flera färgstarka kvinnor”.

Respondenten anser att målen är realistiska men tuffa. Hon berättar att alla jobbar gemensamt för att uppnå dem. Respondenten säger också att målen måste vara rimliga om de ska vara genomförbara och att genomförbarheten har att göra med vilka personer från personalen som jobbar med att uppnå dessa.

Respondenten anser att personalen jobbar efter företagets mål. Personalen involveras i målen genom den konceptdag som hålls en gång per år.

Respondenten berättar att när företaget var mindre så hade man större möjlighet att vara med och påverka beslut på högre nivå men att hon i dag till exempel när det gäller en budget bara kan vara med och påverka till en viss nivå.

Respondenten anser att hon får den respons som hon önskar ifrån personalen, när hon informerar om förändringar. Hon menar att de är en liten grupp som jobbar så pass nära varandra hela tiden och att de ligger på samma nivå, så därför går det bra.

På frågan om respondenten känner att hon får den respons ifrån ledningen som hon önskar, så förklarar hon att det finns givna ramar som hon måste hålla sig inom när hon jobbar men att hon inom dessa ramar är fri att göra som hon vill.

4.8.2 Faktor 2 - Inspiration

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 3 (engagemang) samt variabel 4 (passivitet) för att undersöka faktor 2, inspiration.

Respondenten tycker att hennes arbetsuppgifter känns meningsfulla. Hon berättar att hon tycker det är kul att jobba med en rörlig verksamhet där man jobbar med människor och att ingen dag är den andra lik. Hon anser att det ges utrymme att genomföra egna idéer

Respondenten svara ja på frågan om hon kan tänka sig att jobba åt företaget i framtiden, men hon berättar också att hon inte sitter helt fast dvs. att hon skulle kunna tänka sig att jobba åt ett annat företag också. Men det som hon gillar med Gudrun Sjödén är känslan att man jobbar som om man vore egen företagare.

På frågan om hur respondenten uppfattar sammanhållningen mellan personalen svarar hon att hon tycker att den är god och att några från personalen umgås med varandra på fritiden. Respondenten berättar även att de har en liten personalomsättning. På frågan om personalen har möjlighet att ta del av mer avancerade arbetsuppgifter svarade hon att det i företagets koncept är meningen att man ska kunna gå från avdelning till avdelning. Hon berättar att det är många studenter från Konstfack som börjar jobba i butiken för att senare avancera till företagets designavdelning.

4.8.3 Faktor 3 - Information

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 5 (dubbelriktad kommunikation) samt variabel 6 (enkelriktad kommunikation) för att undersöka faktor 3, information.

Respondenten berättar att hon har dagligkontakt med de avdelningar som hon behöver. Kontakten sköts per telefon eller via e-mail. Besöken från huvudkontoret sker inte lika ofta numera som tidigare. På frågan om hur ofta man har möten i butiken svarar respondenten att det har ett morgonmöte dagligen och att hon utöver detta har två individuella personalmöten per termin.

Företaget brukar ha cirka åtta reklamkampanjer per år. Inför varje ny kampanj kommer det utskick via e-mail som en påminnelse. Respondenten berättar att hon får reda på kampanjerna genom de kollektionsmöten som hålls på huvudkontoret i Årsta och att hon vidare befordrar denna information till personalen.

Vid de olika reklamkampanjerna ges det möjlighet för personalen att presentera kampanjen som de själva vill i butiken, men materialet som till exempel skyltar är färdiga och ser lika dana ut i alla butiker.

Någon speciell internutbildning för de anställda förekommer inte. Däremot berättar respondenten att butikschefen får gå på olika ledarskapsutbildningar.

På frågorna om respondenten anser att hon representerar företaget utåt sett samt om hon känner att hon fyller en viktig roll i företagets helhet, svarade hon ja.

4.9 Sammanställning av intervju med personal på Gudrun Sjödén

Nedan redovisas svaren från intervjun med personal på Gudrun Sjödén. För att ta del av den intervjumall som använts, se bilaga 2.

Respondenten har arbetat för företaget Gudrun Sjödén som försteförsäljare i tre och ett halvt år.

4.9.1 Faktor 1 - Samarbete

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 1 (interaktion) samt variabel 2 (segmentering) för att undersöka faktor 1, samarbete.

På frågan om hur företagets visioner och mål ser ut svarar respondenten att Gudrun Sjärdén fokuserar på följande ledord: kvinna, färgstark och unik. Målen är att växa och utvecklas till ett välkänt företag samt att etablera sig i flera länder. Respondenten berättar vidare att ett av delmålen är att butikerna följer samma riktlinjer för kollektionerna samt att företaget ska öka försäljningen och lönsamheten med 5-15% per år under en treårsperiod.

Respondenten upplever att hon arbetar efter företagets visioner och mål, men att det periodvis inte går att jobba med målet ”mer försäljning” då det till exempel är brist på personal. Respondenten menar här att butiken skulle behövas mer extra personal för att bättre kunna uppnå detta mål.

På frågan om respondenten upplever att hon har möjlighet att vara med och påverka beslut som tas på högre nivå som svarar hon att hon känner sig tveksam på detta. Hon berättar att hon upplever att ledningen gärna vill att de anställda ska vara med och tycka och lämna sina synpunkter kring olika frågor, men att de som anställda inte får den respons som de önskar. Respondenten menar även att ledningen inte förstår sig på de anställdas arbetssituation och att de kan komma med olika regler och färdiga upplägg som inte fungerar i praktiken. Respondenten upplever också att ledningen inte tar till sig och utför någon förbättring kring de klagomål från kunder som personalen rapporterar in. Respondenten skulle här vilja att det fanns en person på huvudkontoret som skulle kunna föra deras talan kring viktiga frågor. Respondenten berättar även att hon skulle vilja ha en bättre insyn över företagets verksamhet.

På frågan om respondenten upplever att hon kan var med och påverka sina dagliga arbetsuppgifter så svarade hon ja.

På frågan om respondenten har möjlighet att var med och påverka framtida beslut inom verksamheten svarade hon att ja, och att hon innerligt hoppas på det.

På frågan om hur respondentens kontakt med huvudkontoret ser ut svarade hon att hon som förste försäljare har möten med dem varannan tisdag och att om hon har några frågor så kan hon alltid ringa dem.

4.9.2 Faktor 2 - Inspiration

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 3 (engagemang) samt variabel 4 (passivitet) för att undersöka faktor 2, inspiration.

På frågan om respondenten upplever sina arbetsuppgifter meningsfulla så svarade hon ja. Hon berättar dock att hon skulle kunna tänka sig att ha mer varierande arbetsuppgifter där hon får jobba med lite av varje. Respondenten anser att det inom butiken ges möjligheter att genomföra egna idéer som påverkar hennes dagliga arbete. Hon svarar även att hon upplever att hennes arbetsinsats uppskattas inom arbetsgruppen.

På frågan om respondenten känner att hon har möjlighet att utvecklas inom företaget så svarade hon att hon hoppas på det. Respondenten svarar även att hon kan tänka sig att jobba för företaget i framtiden, men hon svarar även att hon skulle kunna tänka sig att jobba åt en konkurrent till företaget om hennes nuvarande jobb inte ger den utveckling som hon hoppas på.

Sammanhållningen mellan arbetskollegorna uppfattar respondenten som bra.

På frågan om det företaget har någon form av belöningsystem för sina anställda så svarade respondenten att det finns ett bonussystem och att de anställda har en fast bonus och att om företaget uppnår sina försäljningsmål så får de anställda en viss del av vinsten.

4.9.3 Faktor 3 - Information

Intervjufrågorna och svaren som tas upp nedan är kopplade till variabel 5 (dubbelriktad kommunikation) samt variabel 6 (enkelriktad kommunikation) för att undersöka faktor 3, information.

På frågan om hur ofta de har möten svarade respondenten att de har morgonmöten samt ett möte en gång per vecka. Respondenten anser att mötena känns

meningsfulla, men att butiksmötena skulle vara oftare så att det finns tid till att göra uppföljningar över de åtgärder som har gjorts.

På frågan om respondenten känner till företagets reklamkampanjer svarade hon ja. Hon svarade även att hon blir informerad om kampanjen innan den når allmänheten. Respondenten berättar att annonserna påminner om den katalog som företaget har och att de är utformade väldigt typiskt i företagets stil. Respondenten berättar att de inte har någon möjlighet att vara med och påverka reklamkampanjerna utan att detta sköts från huvudkontoret.

På frågan om respondenten anser att hon representerar företaget utåt sett så svarade hon att hon anser sig göra det när hon jobbar. Respondenten upplever även att hon fyller en viktig roll i företagets helhet. På frågan om respondenten anser att hennes bemötande påverkar om kunderna återkommer, svarade hon ja.

På frågan om hur företaget internutbildning ser ut svarade respondenten att man som ny går bredvid några dagar och provjobbar och att man lärs upp efterhand.

5 Analys

I detta kapitel kommer uppsatsförfattarna att presentera den empiri som hör samman med de olika variablerna.

5.1 Lindex

5.1.1 Samarbete

Variabel 1 - Interaktion

Interaktionen fungerar överlag på ett tillfredställande sätt mellan butikchefen och huvudkontoret, men huvudkontoret har ingen kontakt med personalen utan vidarebefordrar informationen genom butikschefen. Lindex har regelbundna personalmöten och säljarmöten. Butikchefen nätverkar även med andra butikschefer och har regelbundna möten med huvudkontoret. Regionkontoret tar sig även tid att besöka butiken cirka två gånger om året. En introduktionsutbildning för nyanställda, ges på två veckor där de nyanställda får prova på och lära sig om olika avdelningar.

Variabel 2 - Segmentering

Empirin visar på att Lindex är segmenterat i viss mån då huvudkontoret har svårigheter i att förmedla sitt budskap hela vägen fram till personalen. Det uppstår lätt kommunikationsproblem då de olika avdelningarna tolkar informationen annorlunda, vilket troligen beror på att varje avdelning har utvecklat en egen form av företagskultur inom företaget. Detta medför svårigheter i att få all personal att arbeta för samma sak. Personalen upplever att de inte har någon möjlighet att vara med att ta beslut.

5.1.2 Inspiration

Variabel 3 - Engagemang

Undersökningen visar att personalen är engagerade i sina arbetsuppgifter och de förstår vikten av bemötandet av kunden.

Variabel 4 - Passivitet

Kommunikationsproblem uppstår då huvudkontoret gärna går via butikschefen när de ska informera personalen vilket gör att personalen inte uppfattar

informationen på samma sätt och känner sig inte engagerad. Brister engagemanget för företaget, brister även engagemanget till kunden.

5.1.3 Information

Variabel 5 - Dubbelriktad kommunikation

Personalen har enbart kontakt med huvudkontoret genom referensgruppen eller via butikschefen. Trots detta upplever personalen att huvudkontoret lyssnar och är öppna för nya förslag.

Variabel 6 - Enkelriktad kommunikation

Information om reklamkampanjer sker via massutskick till butikschefen, som sedan vidarebefordrar och samlar denna information i en pärm som personalen kan ta del av.

5.2 Gina Tricot

5.2.1 Samarbete

Variabel 1 - Interaktion

Personalen arbetar åt samma visioner och mål, sammanhållningen bland personalen är bra och de utför olika aktiviteter tillsammans på fritiden som företaget har anordnat. Personalen får vara med att utforma butikens utseende. Huvudkontoret besöker butikerna en gång i månaden. Det håll personalmöten inom butiken varannan månad där alla får komma till tals. Någon intern utbildning förekommer inte utan man lär sig av de andra ifrån personalen.

Variabel 2 - Segmentering

Alla har sina fasta positioner, vilket gör att personalen inte kan vara med att fatta beslut som sker på högre nivå. Det finns fasta riktlinjer som huvudkontoret sätter upp, men inom dessa ramar kan personalen bestämma fritt. Personalen har inte möjligheter att vara med och bestämma butikens sortiment utan det sker på en annan avdelning.

5.2.2 *Inspiration*

Variabel 3 - Engagemang

Det verkar råda ett högt engagemang bland personalen, och personalen sprider engagemanget vidare till kunderna. En trolig orsak kan vara att personalgruppen är ung och många är nyanställda, dessutom anser de att deras arbetsuppgifter är meningsfulla och att de får genomföra idéer som påverkar deras dagliga arbete.

Variabel 4 - Passivitet

Utifrån det empiriska materialet så finns inga direkta och konkreta svar som gör variabeln passivitet mätbar.

5.2.3 *Information*

Variabel 5 - Dubbelriktad kommunikation

Personalen känner att de själva kan kontakta huvudkontoret om det skulle behövas. Det finns en ansvarsgrupp som för personalens åsikter och idéer vidare till huvudkontoret och personalen upplever att huvudkontoret lyssnar och tar till sig av vad de har att säga. Personalen känner sig delaktiga i företagets helhet, vilket tyder på att den dubbelriktade kommunikationen fungerar.

Variabel 6 - Enkelriktad kommunikation

Informationen angående en reklamkampanj går ut via e-mail och personalen har ingen möjlighet att påverka eller svara på informationen. Det händer i bland att personalen inte blir informerade om mindre reklamannonser som företaget har och att de därför inte har haft tillgång till samma information som kunderna.

5.3 Gudrun Sjödén

5.3.1 *Samarbete*

Variabel 1 - Interaktion

Alla arbetar gemensamt för att uppnå företagets mål och visioner, men under vissa perioder då butiken är kort på personal så åsidosätts arbetet med att uppnå målen och visionerna. Personalen upplever att mötena fungerar bra, men önskar en bättre uppföljning på de beslut som fattas under mötena.

En dag om året presenteras de nya målen under en så kallad konceptdag. Under kollektionsmötena informeras personalen om framtida reklamkampanjer. Personalen har nära kontakt med varandra inom butiken eftersom de är en liten grupp som har jobbat länge tillsammans. Företaget har som koncept att ge personalen möjlighet att arbeta på olika avdelningar för att skapa en ökad insikt över organisationens helhet. Detta är en vision som ledningen har, men som fortfarande inte fungerar helt tillfredställande eftersom personalen berättar att de önskar få en bättre insikt i företagets verksamhet.

Variabel 2 - Segmentering

Personalens möjligheter att påverka större beslut, har på senare tid minskat i takt med att företaget har expanderat. Personalen upplever att de inte får gehör ifrån ledningen och att ledningen inte förstår deras arbetssituation.

5.3.2 *Inspiration*

Variabel 3 - Engagemang

Personalen är engagerade, då de upplever arbetsuppgifterna meningsfulla och att de kan påverka de dagliga rutinerna. Det starka engagemanget hos personalen kan vara en påverkande faktor till att de har höga krav och förväntningar på ledningen. Butikschefen känner att hon arbetar som om hon vore en egen företagare. De anställda belönas med en årlig bonus om de årliga målen är uppfyllda.

Variabel 4 - Passivitet

Utifrån det empiriska materialet så finns inga direkta och konkreta svar som gör variabeln passivitet mätbar.

5.3.3 *Information*

Variabel 5 - Dubbelriktad kommunikation

Kontakten mellan huvudkontoret och butiken är god och bygger på en personlig relation. Personerna på huvudkontoret besöker butikerna i mån av tid, vilket var mer frekvent under tidigare år. Butikspersonalen upplever inga svårigheter i att hålla en regelbunden telefonkontakt.

Personalen upplever inte att de får den respons som de önskar från ledningen, till exempel så fungerar inte klagomålshanteringen tillfredsställande då personalen upplever att ledningen inte tar tag i de problem som personalen rapporterar in.

Variabel 6 - Enkelriktad kommunikation

Information om reklamkampanjer går ut via e-mail det vill säga företaget använder sig av enkelriktad kommunikation.

6 Resultat

I den här uppsatsen är syftet att analysera och utvärdera om ett medelstort företag inom konfektionsindustrin i Sverige med hjälp av internmarknadsföring kan skapa en långsiktig lönsamhet. I resultatkapitlet behandlar författarna resultatet av variablernas värde med uppsatsens syfte som utgångspunkt. Resultatet kommer att presenteras under varje faktor med tillhörande variabler. Uppsatsförfattarna tilldelar variablerna ett värde på låg, medellåg, medel, medelhög eller hög. Tilldelningen av dessa värden baseras på analysen av intervjuerna som sedan presenteras i ett diagram.

6.1 Lindex

6.1.1 Samarbete

Variabel 1 - Interaktion

På grund av regelbundna möten och introduktionsutbildning fungerar interaktionen över lag tillfredställande, men eftersom kontakten från huvudkontoret sker via butikschefen och inte direkt med personalen samt att huvudkontorets besök i butikerna är få, blir värdet för variabeln interaktion för Lindex medel.

Variabel 2 - Segmentering

På grund av att Lindex har svårigheter att förmedla ett budskap hela vägen ner till personalen, det vill säga kommunikationsproblem som leder till missförstånd, samt att personalen upplever att de inte har möjligheter att delta vid beslutsfattande, blir värdet för variabeln segmentering medelhög.

6.1.2 Inspiration

Variabel 3 - Engagemang

Då personalen är engagerade i sina arbetsuppgifter och förstår vikten av ett gott bemötande av kunden, blir värdet för variabeln engagemang hög.

Variabel 4 - Passivitet

Kommunikationsproblemet mellan personal och huvudkontor kan leda till ett minskat engagemang hos personalen, men på grund av att personalen förstår

vikten av ett gott bemötande av kunden blir värdet för variabeln passivitet tillslut medellåg.

6.1.3 Information

Variabel 5 - Dubbelriktad kommunikation

På grund av att det existerar en referensgrupp som fungerar som en kanal mellan huvudkontor och personal samt att personalen upplever att huvudkontoret lyssnar och är öppna för personalens åsikter blir värdet för variabeln dubbelriktade kommunikationen medelhög.

Variabel 6 - Enkelriktad kommunikation

Då informationen om reklamkampanjer sker via e-mail och butikschefen vidarebefordrar denna information till personalen, så blir värdet för variabeln enkelriktad kommunikation låg.

6.2 Gina Tricot

6.2.1 Samarbete

Variabel 1 - Interaktion

Trots att Gina Tricot inte har utvecklat någon internutbildning, blir värdet för variabeln interaktion hög därför att sammanhållningen mellan personalen är bra samt att en representant från huvudkontoret besöker butikerna månadsvis.

Variabel 2 - Segmentering

På grund av fasta riktlinjer och fasta positioner blir värdet för variabeln segmentering hög.

6.2.2 Inspiration

Variabel 3 – Engagemang

Personalen uppfattar sina uppgifter som meningsfulla och får genomföra idéer som påverkar deras dagliga arbete, vilket gör att variabeln engagemang får ett högt värde.

Variabel 4 – Passivitet

På grund av att det inte fanns några direkta och konkreta som gör variabeln mätbar blir därför värde för variabeln passivitet lågt.

6.2.3 Information

Variabel 5 – Dubbelriktad kommunikation

Eftersom personalen uppfattar att de själva kan kontakta huvudkontoret, att huvudkontoret lyssnar och att det finns en ansvarsgrupp, blir värdet för variabeln dubbelriktad kommunikation hög.

Variabel 6 – Enkelriktad kommunikation

Eftersom det enbart är information om reklamkampanjer går ut via e-mail, och att det ibland händer att personalen inte blir informerade om mindre annonser, blir värdet för variabeln enkelriktad kommunikation medel.

6.3 Gudrun Sjödén

6.3.1 Samarbete

Variabel 1 - Interaktion

Eftersom det förekommer en konceptdag, kollektionsmöten samt en stark gemenskap inom personalgruppen men personalen önskar få en bättre inblick över verksamheten samt bättre uppföljningar på mötena blir därför värdet för variabeln interaktion medel.

Variabel 2 - Segmentering

Eftersom personalen upplever att deras möjligheter har minskat till att påverka beslut som tas på högre nivå och att personalen inte upplever att ledningen förstår deras arbetssituation, blir värdet för variabel segmentering medelhög.

6.3.2 Inspiration

Variabel 3 - Engagemang

På grund av årlig bonus, uppfattningen om att personalen vill vara med och fatta beslut och de höga förväntningarna på ledningen blir därför värdet för variabeln engagemang hög.

Variabel 4 - Passivitet

På grund av att det inte fanns några direkta och konkreta svar som gör variabeln mätbar blir därför värde för variabeln passivitet lågt.

6.3.3 Information

Variabel 5 - Dubbelriktad kommunikation

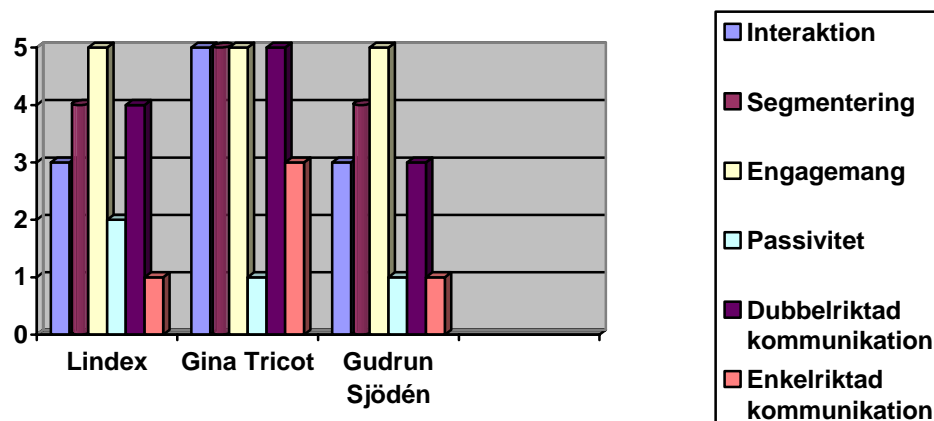
Personalen har en god relation till huvudkontoret, men på grund av den dåliga respons som personalen upplever från ledningen som till exempel vid klagomålshantering blir värdet på variabeln dubbelriktad kommunikation medel.

Variabel 6 - Enkelriktad kommunikation

Då det enbart är påminnelser om reklamkampanjer som skickas ut via e-mail, får därför variabeln enkelriktad kommunikation ett lågt värde.

Värdena av de ovanstående variablerna presenteras i figur 2. Skalan 1 till 5 symboliserar lågt till högt värde, det vill säga 1 = låg, 2 = medellåg, 3 = medel, 4 = medelhög och 5 = Hög.

Som författarna har förklarat i referensramen så kan variablerna interaktion, engagemang och dubbelriktad kommunikation ses utifrån ett teoretiskt perspektiv som värdeskapande utbytesprocesser, medan variablerna segmentering, passivitet och enkelriktad kommunikation kan ses som värdedistribuerande utbytesprocesser



Figur 2: Företagsjämförelse av värdeskapande och värdedistribuerande utbytesprocesser

6.4 Summering Lindex

Som figur 2 visar får Lindex följande värden: interaktion 3, engagemang 5, dubbelriktad kommunikation 4, vilket totalt blir ger en summa på 12 i värdeskapande. För de värdedistribuerande variablerna visar diagrammet: segmentering 4, passivitet 2 och enkelriktad kommunikation 1, vilket totalt blir ger en summa på 7. Detta visar att Lindex sett utifrån ett teoretiskt perspektiv använder sig av värdeskapande utbytesprocesser.

6.5 Summering Gina Tricot

Som figur 2 visar får Gina Tricot följande värden: interaktion 5, engagemang 5, dubbelriktad kommunikation 5, vilket totalt ger en summa på 15 i värdeskapande.

För de värdedistribuerande variablerna får segmentering 5, passivitet 1 och enkelriktad kommunikation 3, vilket totalt ger en summa på 9.

Detta visar att Gina Tricot utifrån det teoretiska perspektivet använder sig av värdeskapande utbytesprocesser.

6.6 Summering Gudrun Sjödén

Som figur 2 visar får Gudrun Sjödén följande värden för: interaktion 3, engagemang 5, dubbelriktad kommunikation 3, vilket totalt ger en summa på 11 i värdeskapande.

För de värdedistribuerande variablerna visar diagrammet: segmentering 4, passivitet 1 och enkelriktad kommunikation 1, vilket totalt ger en summa på 6.

Detta visar att Gudrun Sjödén använder sig av värdeskapande utbytesprocesser sett utifrån ett teoretiskt perspektiv.

Resultatet visar att de tre undersökningsobjekten använder sig av värdeskapande strategier i sin internmarknadsföring. Resultatet visar även att deras styrkor och svagheter inom internmarknadsföringen skiljer sig åt från varandra vilket visar sig främst genom variablerna dubbelriktad kommunikation och enkelriktad kommunikation.

Sett utifrån relationsmarknadsföringsperspektivet kommer dessa företag rent teoretiskt att klara av att överleva på lång sikt.

7 Slutsats och diskussion

Utifrån problemformulering, ”Vilka faktorer är viktiga vid den interna marknadsföringen för att ett medelstort företag inom konfektionsindustrin i Sverige ska kunna överleva på lång sikt?”, kommer författarna i det här kapitlet att diskutera och slutligen presentera en slutsats.

Som problembakgrunden beskriver så har kampen om toppen inom konfektionsindustrin under de senaste åren varit jämn. De medelstora klädföretagen har dock inte kunnat använda sig av en liknande affärsidé som de större klädföretagen, där de erbjuder kunderna ett brett och varierat sortiment, eftersom detta är för kostsamt för dem. De har inte heller kunnat använda sig av de små klädföretagens affärsidé, då de är för stora för att producera få, unika och personliga plagg. Precis som bakgrunden beskriver så saknar de medelstora klädföretagen ett sortiment som utmärker dem på samma sätt som övriga aktörer på marknaden och därför måste deras affärsidé förnyas för att företaget ska kunna överleva. Bakgrunden beskriver att detta kan ske i mötet mellan ledning och personal via den interna marknadsföringen.

Teorierna visar att företag som satsar på mervärde till kunden genom personalen skapar lönsamhet på lång sikt. Därför har författarna valt att titta på den interna marknadsföringen på de utvalda medelstora företagen inom konfektionsbranschen. Undersökningen visade att alla undersökningsobjekt hade en bra internmarknadsföring, sett utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv, där Gudrun Sjödén, som är det minsta företaget, hade närmast kontakt med sitt huvudkontor och Lindex som i den här undersökningen klassades som det största av de undersökta företagen hade sämst kontakt. Uppsatsförfattarna tror att detta beror på att ett större företag innefattar fler människor, vilket gör det svårare att upprätthålla en regelbunden kontakt. Trots detta så visade alla undersökta företag att de hade någon form av kanal som länkade samman personalen med huvudkontoret och att det finns en tanke från huvudkontorets sida att förbättra kontakten med butikerna. Viktiga faktorer i den interna marknadsföringen visade sig genom undersökningen vara att personalen fick tillgång till samma information som når ut via den externa marknadsföringen. Denna information

kunde tyvärr brista gällande mindre reklamkampanjer på Lindex och Gina Tricot. På Gudrun Sjödén var den största bristen inom internmarknadsföringen den dåliga responsen från ledningen rörande klagomålshanteringen.

Uppsatsförfattarna anser att personalens stora engagemang var en positiv effekt av att de fick vara med och fatta beslut som röde deras dagliga arbete.

Av ovan framgår att ett medelstort klädföretag måste satsa på en väl fungerande internmarknadsföring med fokus på interaktion, engagemang och dubbelriktad kommunikation. Detta för att få personalen att bli delaktiga och engagerade i företaget, så att det kan bli långsiktigt lönsamt. Analysen och resultatet visar att de undersökta företagen använder sig av rätt strategi i dagsläget men att Lindex och Gina Tricot skulle kunna bli bättre på att förmedla de mindre reklamkampanjerna ut till sin personal och att Gudrun Sjödén skulle kunna förbättra den dubbelriktade kommunikationen mellan ledning och personal.

8 Metoddiskussion

I det här kapitlet kommer uppsatsförfattarna att granska uppsatsens validitet och reliabilitet.

8.1 Validitet

Uppsatsförfattarna anser att resultatet av intervjuerna är tillförlitligt. Detta eftersom frågorna i så stor utsträckning som möjligt utformades så att man från respondenterna erhöll en användbar och kvalitativ information vilket en vidare analys kunde baseras på.

En brist i undersökningen var att H&M inte ställde upp för en intervju. Detta innebar att undersökningens omfattning inte uppfyllde vad författarna hade önskat från början nämligen att kunna undersöka såväl stora som små företag för att se skillnaden. En annan brist i undersökningen var att ingen ifrån huvudkontoret från de undersökta företagen hade tid att ställa upp på en intervju. En intervju ifrån dessa personer hade kunna tillgodosett undersökningen en annan infalls vinkel.

Uppsatsförfattarna hade för att förbättra undersökningen kunna intervjuat fler respondenter från de olika företagen, för att få en ännu säkrare validitet.

8.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär om undersökningen skulle kunna ge samma resultat vid andra tillfällen under samma omständigheter det vill säga att den är tillförlitlig.

Intervjuerna har utförts på ett tillförlitligt sätt där sammanställningen har gjorts objektivt för att stärka dess reliabilitet. En faktor som skulle kunna förändra reliabiliteten är att de intervjuade skulle kunna ge olika svar vid olika tillfällen eftersom det rör sig om en intervju och inte en enkät.

9 Förslag till fortsatta studier

I det här kapitlet kommer uppsatsförfattarna att ge förslag på vidare forskning.

Uppsatsförfattarna har i undersökningen upptäckt att det förekommer vissa brister i den interna kommunikationen mellan ledning och personal. Det skulle därför vara intressant att studera vad man skulle kunna göra för att förbättra dessa problem inom företagen.

En annan intressant studie skulle kunna vara att titta på vad företagen kan göra för att förbättra informationen till personalen rörande större tidsbundna kampanjer. Detta eftersom författarna upptäckte problem kring informationshanteringen rörande reklamkampanjer från ledningens sida.

Av undersökningen framgår att det inte är vanligt att företagen använder sig av internutbildning. Det skulle därför vara intressant att jämföra skillnaderna mellan företag som använder sig av internutbildning och de som inte gör det. Påverkar detta personalens engagemang?

I uppsatsen mättes det hur engagerade personalen var i kunderna. Därför anser författarna att det skulle vara intressant att göra en kundundersökning för att ta reda på hur kunderna uppfattar personalens bemötande.

Ovanstående är endast ett fåtal exempel på fortsatta studier.

10 Källförteckning

Skriftliga källor

Bell Judith (1995), "Introduktion till forskningsmetodik", 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Cele Sven (2007), "Tekoindustrierna 1907-2007", Ljungbergs Tryckeri AB, Klippan

Denscombe Martyn (2000), "Forskningshandbok - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna", Studentlitteratur, Lund

Fill Chris (2002), "Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications", 3:e upplagan, Pearson Education Limited

Grönroos Christian (2000), "Service Management and Marketing: A customer relationship management approach", 2:a upplagan, John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos Christian (1992), "Service Management: Ledning, Strategi och Marknadsföring I Servicekonkurrens", Svensk översättning, ISL förlag, Göteborg

Gummesson Evert (2002), "Relationsmarknadsföring: från 4P till 3OR", 3:upplagan, Liber

Normann Richard (1975), "Skapande företagsledning", 1:a upplagan, 5:e tryckningen, BonnierFakta

Normann Richard & Ramirez Rafael (1994), "Den nya affärslogiken", 1:a upplagan, Liber

Thurén Torsten (1991), "Vetenskapsteori för nybörjare", Team Offset, Malmö

Schön (2000), "En modern svensk ekonomisk historia. Tillväxt och omvandling under två sekel", SNS Förlag

Elektroniska källor

Dagens Industri, <http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2006%5c01%5c20%5c172465>, 2007-10-17

Dagens Nyheter, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=714944>, 2007-10-15
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=542319>, 2008-01-22

Filippa-K, http://www.filippa-k.com/download/binaries/data/720/FKAB_0407_0506.pdf, 2007-10-15

Gina Tricot, <http://www.ginatricot.se>, 2007-12-15

Gudrun Sjödén, http://www.gudrunsjoden.com/ButikHY/docs/meetingplace/meetingplace.asp?OrderID=351836918&page=e_om_foretaget\foretags_fakta.htm, 2007-11-22

Hennes och Mautitz,
http://www.hm.com/se/omhm/faktaomhm/kortomhm__hminbreif.nhtml,
2008-01-18

Lindex, <http://www.lindex.se>, 2007-11-09

Expowera, http://www.expowera.com/mentor/starta/starta_affarsplan_affide.htm,
2008-01-20

Addendum, <http://addendum.wordpress.com/2006/09/02/smarta-foretag-overlever/>, 2008-01-20

Företagande.se, <http://www.foretagande.se/Starta-eget-och-Driva-eget-foretag/Varfor-lyckas-inte-bra-affarsideer-Darfor-att-det-inte-finns-nagra-bra-affarsideer.html>, 2008-01-20

EDU.fi, <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/se/index.php?1-400>, 2008-01-20

Muntliga källor

Butikschef, Lindex; Solna, Intervju, 2007-11-26

Personal, Lindex; Solna, Intervju, 2007-11-26

Butikschef, Gina Tricot; Sveavägen Stockholm, Intervju, 2007-11-23

Personal, Gina Tricot; Sveavägen Stockholm, Intervju, 2007-11-23

Butikschef, Gudrun Sjödén; Regeringsgatan Stockholm, Intervju, 2007-12-10

Personal, Gudrun Sjödén; Regeringsgatan Stockholm, intervju, 2008-02-07

Bilaga 1 - Intervjufrågor till butikschef

Hur länge har Du jobbat för företaget X?

Hur kom Du i kontakt med jobbet?

Faktor 1 - Samarbete

Hur ser företaget visioner och mål ut?

Anser Du att företagets visioner och mål, är realistiska?

Anser Du att företagets visioner och mål, är genomförbara?

Känner Du att Du arbetar efter företagets visioner och mål?

Anser du att personalen arbetar efter företagets visioner och mål?

Känner du att Du har möjlighet att påverka beslut som fattas på högre nivå?

Känner Du att Du har möjlighet att vara med och påverka framtida beslut inom verksamheten?

Känner Du att du får den respons av personalen som Du önskar på eventuella förslag på förändringar?

Känner Du att du får den respons av ledningen som Du önskar på eventuella förslag på förändringar?

Faktor 2 - Inspiration

Tycker Du att dina arbetsuppgifter känns meningsfulla?

Anser du att det ges möjligheter för personalen att få ta del av mer avancerade uppgifter?

Bilaga 1 - Intervjufrågor till butikschef

Anser Du att det ges möjlighet att genomföra egna idéer som påverkar ditt dagliga arbete?

Känner Du att Du har möjligheter till att utvecklas inom företaget?

Kan du tänka dig att fortsätta jobba åt X i framtiden?

Skulle du kunna tänka Dig att arbeta åt en konkurrent med samma arbetsuppgifter och lön?

Hur uppfattar Du sammanhållningen mellan din personal?

Har företaget någon form av belöningssystem för sina anställda?

Faktor 3 - Information

Har du daglig kontakt med huvudkontoret?

Hur ofta får ni besök i butiken av någon representant ifrån huvudkontoret?

Hur ofta har Du möten med personalen?

Anser Du att det förs en väl fungerande dialog under möten?

Hur många reklamkampanjer har ni per månad?

På vilket sätt blir Du informerad om företagets reklamkampanjer?

På vilket sätt blir personalen informerad om företagets reklamkampanjer?

Har Du möjlighet att vara med och utforma reklamkampanjen i butiken?

Anser Du att personalen har möjlighet att vara med och utforma reklamkampanjen i butiken?

Anser Du att Du representerar företaget utåt sett?

Bilaga 1 - Intervjufrågor till butikschef

Känner du att du fyller en viktig roll i företagets helhet?

Hur ser företagets internutbildning ut?

Vad är målet med företagets internutbildning?

Bilaga 2 - Intervjufrågor till personal

Hur länge har Du jobbat för företaget X?

Hur kom Du i kontakt med jobbet?

Faktor 1 - Samarbete

Känner du till företagets visioner och mål?

Hur ser företaget visioner och mål ut?

Känner Du att Du arbetar efter företagets visioner och mål?

Känner du att Du kan vara med och påverka dina dagliga arbetsuppgifter?

Känner du att Du har möjlighet att påverka beslut som fattas på högre nivå?

Känner Du att Du har möjlighet att vara med och påverka framtida beslut inom verksamheten?

Känner Du att du och dina arbetskollaborer får den respons som ni önskar på eventuella förslag på förändringar?

Hur ser din kontakt ut med huvudkontoret?

Faktor 2 - Inspiration

Känner Du att dina arbetsuppgifter känns meningsfulla?

Känner du att du skulle vilja ha mer avancerade arbetsuppgifter än vad du har idag?

Anser Du att det ges möjlighet att genomföra egna idéer som påverkar ditt dagliga arbete?

Känner Du att din arbetsinsats uppskattas?

Bilaga 2 - Intervjufrågor till personal

Känner Du att Du har möjligheter till att utvecklas inom företaget?

Kan du tänka dig att fortsätta jobba åt X i framtiden?

Skulle du kunna tänka Dig att arbeta åt en konkurrent med samma arbetsuppgifter och lön?

Hur uppfattar Du sammanhållningen mellan dina arbetskollegor?

Har företaget någon form av belöningssystem för sina anställda?

Faktor 3 - Information

Hur ofta har Ni möten?

Känns mötena meningsfulla?

Känner Du till företagets reklamkampanjer?

Anser Du att reklamkampanjen förmedlar ett budskap?

Hur uppfattar Du reklamkampanjens budskap?

Blev Du informerad om reklamkampanjen innan den nådde allmänheten?

Förekommer det förberedelser i butiken inför kommande reklamkampanj?

Har Du som anställd möjlighet att vara med och utforma reklamkampanjen?

Känner Du att ditt sätt att bemöta kunderna påverkar om kunden återkommer?

Anser Du att Du representerar företaget utåt sett?

Känner du att du fyller en viktig roll i företagets helhet?

Hur ser företagets internutbildning ut?

Bilaga 2 - Intervjufrågor till personal

Vad är målet med företagets internutbildning?

Vad anser Du om företagets internutbildning?