

Södertörns Högskola | Institutionen för Ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15hp | Service Management | Vårterminen 2011

Vägen till framgång

**En studie om viktiga varumärkesstrategier för svenska medelstora
företags långsiktiga överlevnad i klädbranschen**

Författare: Damla Giray och Bahar Harati
Handledare: Hans Zimmerlund och Renate Åkerhielm
Datum: 2011-06-13

södertörns
högskola

SÖDERTÖRN UNIVERSITY

Förord

Den här kandidatuppsatsen är avslutet på vår utbildning Ekonomi Teknik och Design vid Södertörns Högskola.

Vi vill börja med att tacka våra handledare Hans Zimmerlund och Renate Åkerhielm för deras tålamod och vägledning under uppsatsens gång. Vi tackar även för de åsikter och synpunkter som de har framfört under arbetets gång. Dessa synpunkter har hjälpt till att lyfta arbetet och föra det framåt mot ett fullbordande.

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

Vi vill även tacka opponenter som har bidragit med kritik och kommit med förslag.

Sist men inte minst ett stort tack till representanter ur ledning och personal hos Lindex, KappAhl och Dea Axelssons som medverkade i intervjuer samt dess kunder som medverkade i enkätundersökningen. Utan deras insats hade inte denna uppsats varit genomförbar.

Stockholm, 13 juni 2011

Damla Giray & Bahar Harati

Sammanfattning

- Titel:** Vägen till Framgång
En studie om viktiga varumärkesstrategier för svenska medelstora företags långsiktiga överlevnad i klädbranschen
- Kurs:** Företagsekonomi C med inriktning mot Service Management, Kandidatuppsats
- Författare:** Damla Giray och Bahar Harati
- Handledare:** Hans Zimmerlund och Renate Åkerhielm
- Bakgrund:** Klädbranschen har växt oerhört mycket genom tiden där bland annat de förändrande modetrenderna har skapat möjligheter för nya aktörer att ta sig in i marknaden. Med svenska globala aktörer som tagit sig in på den svenska klädbranschen tvingas de övriga företagen att utmärka sig för att överleva bland konkurrenterna. Produktutveckling räcker inte längre för en långsiktig överlevnad i klädbranschen. Företag måste numera utveckla sina varumärken. Medelstora företag är i behov av att utmärka sig i en konkurrensutsatt klädbransch för en långsiktig överlevnad då varumärket har fått en större roll för företags marknadsföring och försäljning.
- Problem:** Vilka varumärkesstrategier är viktiga för svenska medelstora företags långsiktiga överlevnad i klädbranschen?
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att analysera och utvärdera överensstämmelsen mellan företagets interna marknadsföring och kundens varumärkes uppfattning.
- Metod:** Data insamlas via intervjuer med företag och enkäter med respektive butikskunder.
- Teoretiskt perspektiv:** Relationsmarknadsföringsperspektiv samt Transaktionsmarknadsföringsperspektiv
- Teori:** De teoretiska ansatserna som anses relevanta för uppsatsen är Varumärkesstrategier, Brand Equity, Affärsidé, Intern marknadsföring, Service Value Chain, Konsumentbeteende och Involveringsteorin.

- Empiri:** Empirin är hämtad från intervjuerna med respective företags ledning samt en anställd och enkätsvaren från kunderna.
- Analys:** Analysen är tolkad utifrån empirin som är hämtad från intervjuerna med företagen och enkätsvaren från kunderna. Varje butik analyseras för sig.
- Resultat:** Författarna upplever att klädbranschen är full av konkurrenter där produktdifferentiering inte längre är av betydelse. Varumärket med hjälp av internmarknadsföring har därmed blivit ett väsentligt verktyg för medelstora företag att använda sig av för att konkurrera och överleva på marknaden. Viktiga egenskaper för en lyckad internmarknadsföring är interaktion, dubbelriktad kommunikation och engagemang.
- Slutsats:** För att uppnå en långsiktig överlevnad bör svenska medelstora företag arbeta utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv med fokus på interaktion, dubbelriktad kommunikation och engagemang. Svenska medelstora företag måste fastställa grunder för vad varumärket står för där det råder en gemensam syn i hela företaget. Varumärket bör även särskilja sig från konkurrenternas och accepteras av marknaden samt kunderna vilket innebär att kunden borde vara en del av utvecklingsprocessen.

Abstract

| | |
|----------------------------|---|
| Title: | The Road to Success A study of important brand strategies for Swedish medium-size company's long-term survival in the clothing industry |
| Course: | Business Administration C, Service Management, Bachelor Thesis. |
| Authors: | Damla Giray and Bahar Harati |
| Mentor: | Hans Zimmerlund and Renate Åkerhielm |
| Background: | The clothing industry has grown enormously throughout time where the role of changing fashion trends has created opportunities for new actors to enter the market. The Swedish global actors who have entered the Swedish clothing industry forced other companies to distinguish themselves in order to survive. Product development is no longer sufficient for a long-term survival in the clothing industry. Medium-size companies are in need to distinguish themselves and develop their brands in order to uphold a long-term survival against other competitors in the clothing industry whereas branding has gained a larger role for the company's marketing and sales. |
| Problem: | Which brand strategies are important for Swedish medium-size company's long-term survival in the clothing industry? |
| Objective: | The purpose of this study is to analyze and evaluate the consistency of the company's internal marketing and customer brand perception. |
| Method: | Data is collected through interviews with the company's management and employees and surveys with the customers. |
| Theory Perspective: | Relation marketing perspective and Transaction marketing perspective |
| Theory: | The theoretical approaches that are considered relevant for this study is Brand Strategies, Brand Equity, Business, Internal marketing, Service Value Chain, Consumer Behavior and Involvement Theory. |
| Empiric: | The data is collected from interviews with the company's management and an employee and surveys from the customers. |

Analysis: The analysis is interpreted from the data that is collected from interviews with the companies and surveys from the customers. Each store is analyzed separately.

Result: The authors consider the clothing industry to be full of competitors, where product differentiation is no longer relevant. Branding with the help of internal marketing has become an essential tool for medium sized companies to use in order to compete and survive in the market. Key characteristics of a successful internal marketing are interaction, two-way communication and commitment.

Conclusion: In order to achieve long-term survival medium-sized Swedish companies should work from a relationship marketing perspective, focusing on interaction, two-way communication and commitment. Swedish medium-size companies must establish the grounds for what the brand stands for which is perceived as a common view throughout the company. The brand should differentiate itself from competitors and be accepted by the customers, which means that the customer should take part in the developing process.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1.0 INLEDNING..... | 1 |
| 1.1 BAKGRUND..... | 1 |
| 1.1.1 Klädbranschen..... | 1 |
| 1.1.2 Globalisering & Ökad konkurrens..... | 1 |
| 1.1.3 Reklamens utgång och Internet som tillgång..... | 2 |
| 1.1.4 Varumärkets betydelse..... | 3 |
| 1.1.5 Varumärkets betydelse för medelstora företag..... | 4 |
| 1.1.6 Intern marknadsföring..... | 4 |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION..... | 5 |
| 1.3 PROBLEM FRÅGESTÄLLNING..... | 5 |
| 1.4 SYFTE..... | 5 |
| 1.5 PERSPEKTIV..... | 5 |
| 2.0 METOD..... | 6 |
| 2.1 METODVAL..... | 6 |
| 2.2 FORSKNINGSANSATS..... | 6 |
| 2.3 METODOLOGISKT ANGREPPSSÄTT..... | 7 |
| 2.4 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT..... | 7 |
| 2.5 DATAINSAMLING..... | 8 |
| 2.5.1 Primärdata..... | 8 |
| 2.5.2 Sekundärdata..... | 9 |
| 2.6 URVAL..... | 9 |
| 2.6.1 Val av intervjudeltagare..... | 9 |
| 2.6.2 Val av kunder..... | 10 |
| 2.6.3 Avgränsning..... | 10 |
| 2.7 VALIDITET & RELIABILITET..... | 10 |
| 2.8 KÄLLKRITIK..... | 11 |
| 3.0 TEORI..... | 12 |
| 3.1 INLEDNING..... | 12 |
| 3.2 TEORETISK GRUNDMODELL..... | 13 |
| 3.3 TEORETISKT PERSPEKTIV..... | 13 |
| 3.3.1 Transaktionsmarknadsföring..... | 13 |
| 3.3.2 Relationsmarknadsföring..... | 14 |
| 3.4 TEORETISK BAKGRUND..... | 15 |
| 3.5 TEORETISK GENOMGÅNG..... | 16 |
| 3.5.1 Varumärkesstrategier..... | 16 |
| 3.5.1.1 Line extension..... | 16 |
| 3.5.1.2 Brand extension..... | 17 |
| 3.5.1.3 Multibrands..... | 17 |
| 3.5.1.4 New brands..... | 17 |
| 3.5.1.5 Downward stretch..... | 18 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5.1.6 <i>Upward stretch</i> | 18 |
| 3.5.1.7 <i>Two-way stretch</i> | 18 |
| 3.5.2 Brand Equity..... | 19 |
| 3.5.2.1 <i>Varumärkeskännedom</i> | 20 |
| 3.5.2.2 <i>Varumärkeslojalitet</i> | 20 |
| 3.5.2.3 <i>Kundupplevd kvalitet</i> | 20 |
| 3.5.2.4 <i>Varumärkesassociationer</i> | 21 |
| 3.5.3 Affärsidé..... | 22 |
| 3.5.3.1 <i>Affärsidé/Brand Equity</i> | 23 |
| 3.5.4 Intern Marknadsföring..... | 24 |
| 3.5.5 Service Value Profit Chain..... | 25 |
| 3.5.5.1 <i>Service Value Profit Chain/Varumärkesstrategier</i> | 26 |
| 3.5.6 Konsumentbeteende..... | 27 |
| 3.5.7 Involverings Teori..... | 29 |
| 3.5.7.1 <i>Involverings Teori/Brand Equity</i> | 30 |
| 3.6 TEORETISK SYNTES..... | 32 |
| 3.7 TEORETISK REFERENSRAM..... | 33 |
| 4.0 EMPIRI..... | 34 |
| 4.1 PRESENTATION AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT..... | 34 |
| 4.1.1 <i>Lindex</i> | 34 |
| 4.1.2 <i>KappAhl</i> | 34 |
| 4.1.3 <i>Dea Axelssons</i> | 34 |
| 4.2 ENKÄTUNDERSÖKNING..... | 35 |
| 4.2.1 <i>Lindex</i> | 35 |
| 4.2.2 <i>KappAhl</i> | 37 |
| 4.2.3 <i>Dea Axelssons</i> | 39 |
| 4.3 INTERVJUER..... | 42 |
| 4.3.1 <i>Intervjuer med ledningen</i> | 42 |
| 4.2.2 <i>Intervjuer med anställda</i> | 52 |
| 5.0 ANALYS..... | 60 |
| 5.1 HÖG PRIS/HÖG KVALITET, LÅG PRIS/LÅG KVALITET..... | 60 |
| 5.2 ÅTERKÖP..... | 62 |
| 5.3 UPPFATTNING AV SERVICE..... | 64 |
| 5.4 UPPFATTNING AV VARUMÄRKET..... | 66 |
| 5.5 MÅLSTYRT & PROCESSTYRT..... | 69 |
| 5.6 ENKELRIKTAD & DUBBELRIKTAD KOMMUNIKATION..... | 70 |
| 5.7 PRIS, INFORMATIONSSÖKANDE..... | 73 |
| 6.0 RESULTAT..... | 75 |
| 7.0 SLUTSATS/DISKUSSION..... | 81 |
| 8.0 KRITISK GRANSKNING..... | 84 |

| | |
|---|-----------|
| 9.0 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING..... | 85 |
| 10.0 KÄLLFÖRTECKNING..... | 86 |
| 11.0 BILAGOR..... | 89 |
| 11.1 BILAGA 1: Enkätundersökning..... | 89 |
| 11.2 BILAGA 2: Intervjufrågor..... | 90 |

1.0 Inledning

Här introduceras studiens ämnesområde. En diskussion kring bakgrunden och problemdiskussion av uppsatsen leder fram till uppsatsens syfte och problemformulering.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Klädbranschen

De första små textilfabrikerna i Sverige grundades i början av 1800-talet.¹ Enligt samma källa framgår det att tillsammans med den industriella revolutionen började massproduktion av färdigsydda kläder komma ut på marknaden och i samband med detta blev de tillgängliga för allmänheten. Klädmodet ändrades på samhällets begäran och samtidigt ökade förändringar med tiden och framförallt inom mode och trender.² Detta har lett till att fler aktörer, lokala samt globala, började ta sig in på den växande klädbranschen.

Klädbranschen har växt oerhört mycket genom tiderna och människor handlar utöver sina fysiska behov.³ Enligt samma källa har att handla efter behov övergått till att handla efter vilja, samt att kläder numera utgör ens identitet och shopping skapar en känsla av tillfredställelse. Vidare framgår det att den stora efterfrågan har skapat möjligheter för ökat utbud som lett till att allt fler aktörer tar sig in på marknaden med hoppet om att tillfredsställa kunders ökande och förändrande behov. Detta skapar både tillfälle för företag att vara innovativa men sätter även press på dem.

1.1.2 Globalisering & Ökad konkurrens

Globalisering inom Sverige innebär att Sverige integreras med omvärlden.⁴ Enligt samma källa har globalisering satt mycket press på svenska klädbutiker samt möjliggjort att stora globala aktörer tar sig in på den konkurrensutsatta svenska klädbranschen. Svenska företag har varit lyckosamma i globaliseringen vilket har medfört till att de har etablerat sig i Sverige och på den globala marknaden. Svenska globala företag försvårar för de mindre svenska detaljhandelsföretagen att överleva.⁵ Det framgår även att detta sätter press på de redan existerande företagen att hitta nya strategier för en långsiktig överlevnad.

¹<http://www.tekniskamuseet.se/1/1862.html> 2011-04-05 kl 13:35

²<http://www.dolceta.eu/sverige/Mod5/spip.php?article211> 2011-02-28 kl 23:50

³ http://www.e24.se/business/konsumentvaror/kladbranschen-vaxer-2009_856311.e24 2011-05-01 kl 13:51

⁴ <http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/UpplevelsensRollForNaringslivet.pdf> 2011-03-01 kl 20:50

⁵http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/hos-mode-svea-ar-alla-lika_189235.svd 2011-03-01 kl 22:40

Konkurrensen i klädbranschen är hård med både nationella och internationella aktörer.⁶ Enligt denna källa kan konkurrensen även leda till prispress, höjd kvalitet, samt utökning av produkter och tjänster. Däremot har konkurrensen även lett till att skillnaden mellan produkter och erbjudanden blir mindre betydelsefulla och företag måste hitta nya försäljningsargument.⁷ Niklas Gustafsson, copywriter och beteendevetare på Partners Reklambyrå och Ylva Lindberg, egenföretagare anser att ”det som avgör i köpsituationen ligger inte längre bara i erbjudandet utan även i varumärket.”

1.1.3 Reklamens utgång och Internet som tillgång

Ökad konkurrens leder ofta till att företag i klädbranschen tvingas utmärka sig för att dra till sig kunder.⁸ Enligt samma källa framgår det att stora företag har resurserna för att massmarknadsföra sina produkter och tjänster. Dock att de mindre företagen inte har de resurserna och blir tvungna att vända sig till andra strategier för att överleva då traditionell marknadsföring inte alltid fungerar. Enligt undersökningar har reklam och reklaminvesteringar minskat inom områden såsom TV och dagspress men ökat på internet.⁹

Svenskar litar allt mindre på reklam.¹⁰ Av denna källa framgår det att kunden inte blir påverkad på samma sätt längre av reklam. Den traditionella reklamens inflytande har minskat vilket har lett till att företag letar efter olika alternativ för att engagera konsumenterna.¹¹

Internet ger möjligheter för företag att få kunder från större geografiska områden till skillnad från fysiska butiker.¹² Internet har medfört många möjligheter samt bidragit till stora förändringar inom klädbranschen i form av e-handel och hemsidor. E-handeln skapar tillgänglighet samt bekvämlighet för konsumenterna.¹³ Internet ledde till att små företag fick nya medel och möjligheter att föra vidare sina produkter till konsumenterna.¹⁴ E-handeln ledde även till att de stora företagen blev ännu större och starkare på marknaden.¹⁵ Internet blev då en ledande medel inom klädbranschen och skapade press på marknaden.

⁶http://www.kkv.se/t/SectionStartPage___2107.aspx 2011-02-06 kl 19:40

⁷<http://www.foretagande.se/Forsaljning-och-Marknadsforing/Tank-pa-varumarket-del-1.html> 2011-05-09 kl 15:35

⁸ <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/medelstoraforetagiforandring> 2011-06-01 kl 13:09

⁹<http://www.christianj.se/reklaminvesteringar-2009/> 2011-04-03 kl 22:30

¹⁰<http://www.market.se/Brancher/Ovriga/Fortroendet-sjunker-for-marknadsforare/> 2011-05-09 kl 21:25

¹¹<http://www.nimade.info/foretag/2011/0218/Vad-ar-New-Media-Reklam.html> 2011-04-03 kl 22:50

¹² http://www.konsumentverket.se/Tema_ehandel/ 2011-02-06 kl 21:38

¹³ <http://www.nitea.se/artiklar/artikel.html?art=c0c7c76d30bd3dcaefc96f40275bdc0a> 2011-06-04 kl 11:15

¹⁴ <http://www.nitea.se/artiklar/artikel.html?art=9a1158154dfa42caddbd0694a4e9bdc8> 2011-06-04 kl 11:22

¹⁵ <http://www.cisionwire.se/a-t--kearney/r/foretagen-inte-redo-for-e-handel-visar-undersokning-fran-a-t--kearney,c2996> 2011-06-04 kl 11:29

1.1.4 Varumärkets betydelse

Företagets identitet är en avgörande faktor i vad företaget vill förmedla med varumärket och handlar exempelvis om exklusivitet eller bra service, därmed handlar företagens image om hur kunden och andra intressenter uppfattar varumärket.¹⁶ Enligt samma källa tyder ett starkt varumärke på att varumärkesimage överensstämmer med varumärkesidentitet. Vidare framgår det att varumärket har blivit ett av företagens viktigaste konkurrensmedel, och med reklamens minskade inflytande har varumärket fått en större roll för företags marknadsföring och försäljning.

Varumärket kan ses som företagens ansikte utåt.¹⁷ Av denna källa framgår det att de små och stora företagen har starka positioner i klädbranschen, detta medför hård konkurrens för de medelstora företagen i marknaden. Sveriges största företag satsar målmedvetet på sina varumärken och uppnår därmed högre lönsamhet.¹⁸ Vidare framgår det att de har resurserna som krävs för att utveckla ett starkt varumärke till skillnad från medelstora företag i klädbranschen. Medelstora företag har inte resurserna för att skapa ett nytt varumärke utan måste förstärka den redan befintliga. De måste därför skapa värde för varumärket som utsträcker sig till kunden.

Företag med starka varumärken anses kunna öka intäkterna med lägre priskänsliga och återkommande kunder, samtidigt kan marknadsföringskostnaderna minska då ett starkt varumärke kan ge medieexponering på ett nytt sätt där budskapet kan skickas vidare genom word-of-mouth.¹⁹ Enligt samma källa framgår det att ett starkt varumärke kan öka kundens köptillfredsställelse, då ett väletablerat varumärke medför lojala återkommande kunder särskiljer företaget från konkurrenterna samt kan vara en sammanhållande faktor där de anställda är i överenskommelse och arbetar mot samma mål.

1.1.5 Varumärkets betydelse för medelstora företag

Det finns över 23 miljoner små och medelstora företag i EU.²⁰

¹⁶<http://www.foretagande.se/Forsaljning-och-Marknadsforing/Hur-kommuniceras-ett-varumärke.html> 2011-05-09 kl 17:45

¹⁷http://www.expowera.se/mentor/starta/starta_lagar_varum.htm 2011-02-03 kl 14.06

¹⁸<http://www.foretagande.se/Forsaljning-och-Marknadsforing/Tank-pa-varumarket-del-1.html> 2011-05-09 kl 15:35

¹⁹<http://www.foretagande.se/Forsaljning-och-Marknadsforing/Tank-pa-varumarket-del-1.html> 2011-06-01 kl 13:35

²⁰<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/medelstoraforetagiforandring.4.21099e4211fdb8c87b800017197.html> 2011-04-03 kl 14:45

Sedan textilbranschens tillväxt har småföretag lyckats utveckla och anpassa sig efter branschen för att överleva, de gick från att nästan utplånas av de stora globala jättarna till att särskilja sig genom att skapa kontakt med kunden och nischa sig för att överleva på marknaden.²¹ Vidare framgår det att stora företag utgår ifrån massproduktion och följer strategier som fungerar för sina verksamheter. Däremot anses medelstora företag vara en grupp med svag utveckling.²² Enligt samma källa tycks medelstora företag befinna sig i en gråzon där de anses vara för stora för att ha de små företagens flexibilitet och för små för att ha de stora företagens expansion samt tillväxtfördelar.

1.1.6 Intern marknadsföring

Varumärket har även en stor betydelse internt, med hjälp av ett tydligt varumärke blir de anställdas jobb enklare att utföra.²³ Vidare framgår det att med de anställdas lojalitet skapas det mer engagemang och sammanhållning i ett företag. Samtidigt hindras 42 % av de svenska medelstora företagen på grund av bristen på utbildad arbetskraft.²⁴ Det blir allt svårare för medelstora företag att särskilja sig från andra, inte enbart gentemot sina kunder utan även gentemot sina anställda. Som tidigare nämnt har de medelstora företagen en svag utveckling, med hjälp av intern marknadsföring samt medarbetarnas roll kan de medelstora företagen ta fram ett bra varumärke. Det är oerhört viktigt med ett starkt varumärke, för att uppnå detta bör den interna marknadsföringen vara väl förankrad i företagen.

I det här redan skarpa läget som de medelstora företagen befinner sig i är varumärket det viktigaste medlet för dem. Den konkurrensutsatta klädbranschen tvingar medelstora företag att tänka kring nya banor med hjälp av varumärket då varumärket är livsviktig. Som nämnt tidigare i bakgrunden så räcker inte det med särskiljande trender och reklam längre utan företag måste särskilja sina varumärken. Det framgår av ovan att medelstora företag äger ett jätteproblem. Hittar de ingen lösning till detta problem blir situationen livshotande och blir oftast en överlevnadsfråga för dem. Kan inte medelstora företag hitta en lösning kommer de inte att överleva och slås därmed ur marknaden. Återigen befinner de här aktörerna sig i ett skarpt läge där de riskerar att bli utplånad av de globala aktörerna.

²¹ http://www.metro.se/nyheter/pa-en-skor-trad/Objibq!17_3202-45/ 2011-04-05 kl 23:10

²² <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/medelstoraforetagiforandring.4.21099e4211fdb8c87b800017197.html> 2011-04-03 kl 14:45

²³ <http://www.mindyourbrand.se/Vardefulltillgangochresurs.htm> 2011-04-03 kl 15:30

²⁴ <http://www.granthornton.se/Press/Pressmeddelanden/Brist-pa-arbetskraft--ett-stort-hinder-for-svenska-foretag-/> 2011-04-21 kl 23:55

1.2 Problemdiskussion

Klädbranschen har växt oerhört mycket genom tiden där bland annat de förändrande modetrenderna har skapat möjligheter för nya aktörer att ta sig in i marknaden. Med svenska globala aktörer som tagit sig in på den svenska klädbranschen tvingas de övriga företagen att utmärka sig för att överleva bland konkurrenterna. För att uppfylla kundernas behov är det viktigt för företag att utveckla sina varumärken. Produktutveckling är inte tillräcklig längre för en långsiktig överlevnad i klädbranschen utan företag måste numera utveckla sina varumärken. Medelstora företag är i behov av att utmärka sig i en konkurrensutsatt klädbransch för en långsiktig överlevnad. Reklamens påverkan på kunden har minskat vilket tvingar företag till nytänkande. Marknaden har även ökat tillsammans med internet och e-handeln, många företag använder sig utav e-handeln för att stärka sitt varumärke då varumärket har fått en större roll för företags marknadsföring och försäljning. Ett starkt varumärke kan leda till återkommande och tillfredställda kunder. De medelstora företagen bör även kunna se och ta vara på kompetensen och kunskapen som de anställda har, då det är med medarbetarnas hjälp ett företag kan skapa ett starkt varumärke. För att uppnå detta bör de medelstora företagen arbeta med intern marknadsföring. Som det framgår i bakgrunden är det de medelstora företagen som hamnar i kläm. De befinner sig i ett skarpt läge där de riskerar att bli utplånade av de globala aktörerna. Denna problemdiskussion leder in på följande forskningsfråga.

1.3 Problemfrågeställning

Vilka varumärkesstrategier är viktiga för medelstora företags långsiktiga överlevnad i klädbranschen?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att från ett internmarknadsföringsperspektiv analysera och utvärdera överensstämmelsen mellan företagets varumärkesskapande och kundens varumärkes uppfattning.

1.5 Perspektiv

Uppsatsen utgår främst ifrån ett företagsperspektiv då studien lägger vikt på den interna marknadsföringen. För en bättre förståelse av vad svenska medelstora företag behöver för en långsiktig överlevnad och lönsamhet har författarna även tittat på konsumentperspektivet.

2.0 METOD

Här presenterar författarna hur de har gått tillväga med undersökningen samt vilka metodval som använts. Även begrepp såsom reliabilitet, validitet, hermeneutik och positivism behandlas. En kort beskrivning av uppsatsens urval presenteras och sedan avslutas metoddelen med en diskussion om kritik av källor.

2.1 Metodval

I denna studie vill författarna studera vilka varumärkesstrategier som är viktiga för medelstora företags långsiktiga överlevnad i klädbranschen.

För att undersöka detta väljer författarna att utföra både en kvantitativ samt kvalitativ forskningsansats. Den kvalitativa metoden har genomförts i form av intervjuer och den kvantitativa genom frågeformulär. Författarna fokuserar på kunderna i den kvantitativa metoden samt företaget och de anställda i den kvalitativa metoden, för att sedan kunna analysera och utvärdera överensstämmelsen mellan företagets interna marknadsföring och kundernas varumärkes uppfattning.

2.2 Forskningsansats

Denna uppsats utgår ifrån den deduktiva metoden, då redan befintliga teorier ligger till grund för undersökningarna. Det finns två huvudsakliga forskningsansatser; deduktiv samt induktiv metod.²⁵ Enligt Holme & Solvang innebär den deduktiva ansatsen en avledning från det generella till det konkreta där generella påståenden testas med empiriska data, och den induktiva metoden går ut på att man drar slutsatser från det speciella till det mer allmänna. Forskaren börjar med att samla in data där avsikten är att hitta generella mönster som kan göras till teorier eller generella begrepp.²⁶ Författarna av denna uppsats härleder slutsatserna från de sammankopplade teorierna, dessa teorier testas därmed med empiriska data.

Ur fenomenen i bakgrunden har författarna hittat lämpliga teorier som sedan ställs emot empirin, detta visar tydligt att en deduktiv ansats används. Det vill säga att de valda teorierna skapar en teoretisk syntes, och utifrån empiri jämförs syntesen med verkligheten.

²⁵ Holme, I. M. & Solvang, K. B. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur AB

²⁶ Johannessen, Asbjørn & Tuft, Per Arne (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

2.3 Metodologisk angreppssätt

Denna uppsats utgår både ifrån ett kvalitativt samt ett kvantitativt angreppssätt eftersom författarna på detta sätt anser sig kunna få en bättre förståelse för den frågeställning som behandlas i uppsatsen. Kvalitativ information samlas oftast in genom intervjuer, öppna eller dolda observationer och gruppdiskussioner.²⁷ Enligt samma källa framgår det att i kvalitativa ansatser sker arbetet med *mjuka* data, det vill säga textutsnitt som belyser teoretiska variabler. Vidare framgår det att den kvantitativa metoden går ut på att omvandla de numeriska data till kvantifierbara enheter, vilket möjliggör statistiska analyser av materialet. Enligt Johannessen och Tufte sker arbetet i kvantitativa ansatser med *hård* data, det vill säga att teoretiska variabler görs om till operationaliserade variabler som kan mätas med tal eller genom att information görs om till talkoder. Vidare framgår det att informationsinsamlandet sker oftast genom enkäter i denna ansats.

I denna uppsats använder författarna den kvalitativa och kvantitativa ansatsen parallellt. Detta medför att kvalitativa data kan belysa de siffermässiga resultaten och att talen kan säga någonting om svarens utbredning i undersökningens kvalitativa delar.

För att undersöka varumärkesstrategierna för ett svenskt medelstort företag i klädbranschen har författarna valt att genomföra intervjuer med tre olika svenskägda medelstora företag, både ledningen samt de anställda. Kundperspektivet speglas genom en enkätundersökning på dessa tre företags kunder. Författarna har som utmaning vid den kvantitativa datainsamlingen att hitta så exakt formulerade frågor som möjligt för att sedan mäta det teoretiska fenomen som författarna vill belysa i denna uppsats.

2.4 Vetenskapligt angreppssätt

Den här uppsatsen utgår ifrån det hermeneutiska synsättet då materialet tolkas utifrån författarens egna perspektiv och utgångspunkter. Positivism och hermeneutik är två forskningstraditioner inom de samhällsvetenskapliga ämnena.²⁸

Enligt Lundahl och Skärvard har positivismen som mål att förklara samt hitta orsak-verkan samband.

²⁷ Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

²⁸ Lundahl, U. & Skärvard, P. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur AB

Vidare framgår det att detta kan göras genom att samla in en stor mängd data och på så vis urskilja mönster och regelbundenheter i verkligheten som sedan kan användas för att dra allmänna slutsatser.

Enligt Lundahl och Skärvard är Hermeneutikens främsta syfte att tolka och förstå forskning som handlar om människor och sociala fenomen som resulterar endast i kunskap som är bunden när det gäller tid och rum. Det betyder att kunskapsförslitningen är snabb och att det inte finns stora möjligheter till generaliseringar.

2.5 Datainsamling

Författarna har samlat in data som byggt upp bakgrunden med hjälp av internet samt artiklar. Syftet har varit att samla information som ligger till grund för uppsatsens problemfrågeställning och syfte. Teorierna har främst samlats in med hjälp av relevanta marknadsföringsböcker. Empirin består av intervjuer och enkätundersökningar. Eftersom uppsatsen främst utgår ifrån ett företagsperspektiv har intervjuer utförts med respektive företags ledning och en anställd. För att få en blick av kundperspektivet som även är av stor vikt för en bättre förståelse av företags interna marknadsföring har författarna utfört en enkätundersökning på tjugofem respondenter per företag.

Författarna har använt sig av primär och sekundärdata för insamling av information för att uppnå en omfattande bild av fenomenet som undersöktes.

2.5.1 Primärdata

Primärdata är den data författarna har samlat in genom intervjuerna samt enkäterna. Med primärdata menas information som författarna samlat in själva och som inte har varit publicerad tidigare.²⁹

Inför intervjuerna utformade författarna ett antal frågor i två delar som skulle besvaras av en person från ledningen samt en anställd från respektive företag. Frågorna fördelades i två delar där första parten bestod av relationen mellan ledningen och personalen, den interna marknadsföringen och andra parten bestod av relationen mellan personalen samt ledningen och kunderna, den interaktiva samt externa marknadsföringen.

²⁹ Lundahl, U. & Skärvard, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur 1999

2.5.2 Sekundärdata

Sekundärdata är den data författarna har samlat in genom internet, artiklar, företagsinformation och litteraturer inom varumärkesstrategier som berör ämnesområdet uppsatsen belyser. Med sekundärdata menas data som finns publicerad utgiven i olika former som är tillgängligt för alla.³⁰

Författarna ansåg att det var viktigt med förberedelser inför intervjun samt goda kunskaper om respektive företag innan intervjuerna utfördes. Detta med hjälp av referensramen underlättade att kunna utforma relevanta frågor och eventuellt följdfrågor för intervjun.

2.6 Urval

För denna uppsats har författarna valt att undersöka tre svenska medelstora företag i klädbranschen belägna i Stockholm. Med svenska medelstora företag menar författarna att dessa företag är svenskägda som har etablerat sig i norden men inte globalt. Författarna vill titta närmare på dessa tre företags interna marknadsföring. Valet av respondenter har fallit på *Lindex*, *KappAhl* och *Dea Axelssons*. Företagen har liknande affärsidéer och är riktade till ungefär samma målgrupp. Val av respondenter baserades på företagets snarlika position samt storlek på marknaden. De tre företagen är intressanta att analysera då de är välkända svenska klädföretag som har växt enormt med tiden och expanderat inom Sverige och även i utlandet.

2.6.1 Val av intervjudeltagare

Vid val av intervjudeltagare använde författarna sig av ett typiskt urval. Respondenterna valdes ut utifrån de kompetenser de hade, då det även var av stor vikt att respondenterna hade lämpliga kunskaper och erfarenheter kring ämnesområdet samt problemfrågeställningen.

Vid ett typiskt urval väljer man respondenterna subjektivt som är typiska för den bakomliggande population av individer uppsatsförfattarna senare vill uttala sig om. Sannolikheten för varje respondent att bli utvald är i regel helt okänd.³¹

För att kunna genomföra ett typiskt urval tog författarna kontakt med företagen via telefon för att hoppfullt kunna boka intervjutider med ledningen och de anställda som är verksamma inom företagen och är insatta i ämnesområdet uppsatsen avser att belysa.

³⁰ Lundahl, U. & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur 1999

³¹ <http://www.infovoice.se/fou/bok/10000061.shtml> 2011-05-25 kl 20:13

De som intervjuades personligen hos respektive företag tog emot frågorna och tillät författarna att återkomma med följdfrågor vid behov. Feltolkningar och missförstånd kunde undvikas då författarna fick klartecken för att spela in de personliga intervjuerna vilket förenklade insamlingen av väsentlig information som kunde glömmas på grund av brist på skrivtid. En utav intervjuerna med ledningen skedde dock via telefon, där hade författarna inte chansen att spela in.

2.6.2 Val av kunder

Vid val av kunder använde författarna sig av ett slumpmässigt urval. Slumpmässiga urvalet genomfördes på respektive företags kunder precis utanför butikerna i syfte till att säkerställa att respondenterna är deras kunder. Vid ett slumpmässigt urval väljs respondenterna på ett slumpmässigt sätt, det vill säga att var och en av respondenterna har samma sannolikhet att komma med i urvalet.³²

Detta urval anser uppsatsförfattarna vara den mest passande metoden att använda sig av vid en kvantitativ ansats då ett slumpmässigt urval har möjligheten att täcka undersökningsområdet på ett omfattande sätt.³³

2.6.3 Avgränsning

I denna uppsats har författarna avgränsat sig till tre svenska medelstora företag inom klädbranschen i Stockholm. Enkätundersökningarna av samtliga företag tog plats i Farsta Centrum på en onsdag klockan 17.00–19.00 samt en torsdag klockan 10.00–13.00. Författarna utförde enkätundersökningen endast på kvinnor. Samtliga intervjuer genomfördes även i Farsta Centrum. I samtliga butiker intervjuades en person från personalen.

2.7 Validitet & Reliabilitet

För att öka uppsatsens validitet har författarna valt att genomföra personliga intervjuer med utvalda respondenter i utvalda företag och jämföra med de teorier som behandlas. Författarna påpekar vidare att reliabilitet är en väsentlig förutsättning för validitet. Med reliabilitet menas det tillförlitlighet, att en mätning är stabil och inte exempelvis slumpinflytelser.³⁴

³² <http://www.infovoice.se/fou/bok/10000061.shtml> 2011-05-25 20:14

³³ http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Survey.htm 2011-05-25 20:21

³⁴ Holme, I. M. & Solvang, K. B. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur AB

Där framgår även att validitet innebär att frågan eller instrumentet ska mäta det den var avsedd att mäta. Enligt föregående källa handlar validiteten om hur data reflekterar sanningen och verkligheten, hur bra, eller relevant, data representerar fenomenet. Vidare framgår det att graden av reliabilitet avgörs av sättet som mätningarna utförs på och validiteten påverkas av vad det är som mäts och om det är uttryckt i frågeställningen.

2.8 Källkritik

Författarna har försökt vara självkritiska mot sina källor för att minimera risken för information som kan misstolkas. Författarna har vidare tagit upp brister och fördelar som kan ha förekommit med val av källorna.

Genom att samla information på nätet om företag med hjälp av artiklar, årsredovisningar samt företagens hemsidor kan visa sig vara partiska, ofullständiga och visa företagens bättre sidor. Det gäller att filtrera bort det som anses vara subjektivt och vinklat för att undersökningens resultat ska bli mer precist och trovärdigt.

3.0 TEORI

Här presenteras teoretiska grundmodellen följt av teoretiskt perspektiv, teoretisk bakgrund samt den teoretiska genomgången för denna uppsats. Vidare förklaras de tillhörande teorierna som är relevanta för denna uppsats. Vissa teorier har även bildat en syntes vilket innebär en sammanställning av två teorier som ger en djupare förståelse av teoriernas samhörighet och relevans. Detta avsnitt avslutas sedan med en teoretisk syntes följt av en teoretisk referensram.

3.1 Inledning

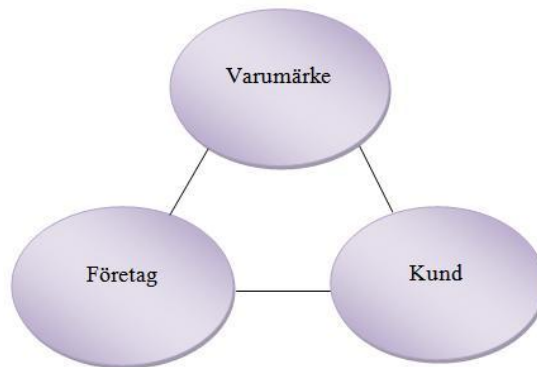
Denna uppsats handlar om på vilket sätt varumärke uppfattas av kunder samt hur detta stämmer överens med hur företaget skapar förutsättningar för varumärket.

I denna uppsats vill författarna undersöka vilka varumärkesstrategier som är viktiga för medelstora företags långsiktiga överlevnad i klädbranschen.

Klädbranschen har växt oerhört mycket genom tiden där bland annat de förändrande modetrenderna har skapat möjligheter för nya aktörer att ta sig in i marknaden. Med svenska globala aktörer som tagit sig in på den svenska klädbranschen tvingas de övriga företagen att utmärka sig för att överleva bland konkurrenterna. För att uppfylla kundernas behov är det viktigt för företag att utveckla sina varumärken. Produktutveckling är inte tillräcklig längre utan företag måste numera utveckla sina varumärken. Medelstora företag är i behov av att utmärka sig i en konkurrensutsatt klädbransch för en långsiktig överlevnad. Reklamens påverkan på kunden har minskat vilket tvingar företag till nytänkande. Marknaden har även ökat tillsammans med internet och e-handeln, många företag använder sig utav e-handeln för att stärka sitt varumärke då varumärket har fått en större roll för företags marknadsföring och försäljning. De medelstora företagen bör även kunna se och ta vara på kompetensen och kunskapen som de anställda har, då det är med medarbetarnas hjälp ett företag kan skapa ett starkt varumärke. För att uppnå detta bör de medelstora företagen arbeta med en intern marknadsföring. Som det framgår i bakgrunden är det de medelstora företagen som hamnar i kläm. De befinner sig i ett skarpt läge där de riskerar att bli utplånade av de globala aktörerna. Denna problemdiskussion leder in på följande forskningsfråga.

Uppsatsen utgår främst ifrån ett företagsperspektiv då studien lägger vikt på den interna marknadsföringen. För en bättre förståelse av vad svenska medelstora företag behöver för en långsiktig överlevnad och lönsamhet har författarna även tittat på konsumentperspektivet.

3.2 Teoretisk Grundmodell



Denna modell visar hur varumärket förmedlas till kunderna via företaget. Dessutom hur kunderna uppfattar varumärket samt hur detta skapas av företaget. Den visar även företagets interaktion med kunderna.

För att kunna se hur varumärket förmedlas till kunderna via företaget, och hur kunderna uppfattar varumärket samt hur detta skapas av företaget, och slutligen för att se hur företaget interagerar med kunderna måste författarna undersöka varumärkesstrategier. Därmed även en närmare titt på kundbeteenden samt brand equity. Sedan för att undersöka hur företag bygger upp detta skall författarna titta närmare på teorier om hur företagen bygger upp sina varumärken samt affärsidé. Författarna anser därmed att varumärket motsvarar affärsidéns visuella form, att varumärket och affärsidé är synonyma. Författarna vill vidare se hur företag arbetar fram varumärket internt inom organisationen och detta påverkas av affärsidé samt Service Value Chain

3.3 Teoretiskt Perspektiv

Författarna utgår ifrån två olika perspektiv inom marknadsföring, det ena är relationsmarknadsföring och den andra är transaktionsmarknadsföring.

3.3.1 Transaktionsmarknadsföring

Transaktionsmarknadsföringsperspektivet belyser företagets kortsiktiga mål där massproduktion och snabba resultat hamnar i fokus tillsammans med marknadsmixens fyra P (produkt, plats, pris och påverkan).³⁵ Kunden är låginvolverade och därmed saknar lojalitet mot företaget. Perspektivet saknar flexibilitet och personlig service.

³⁵http://reklambyran.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=250%3A4p&catid=163%3Amarknadskonkurrens&Itemid=239 2011-04-12 kl 14:30

Vidare framgår det av källan att priset har en avgörande roll för kundens konsumtion. Utifrån transaktionsperspektivet sätts kunden i centrum vilket innebär att företag arbetar mot slutkunden och involverar inte kunden i processen. Företaget arbetar målstyrt och har oftast en hierarkisk organisationsstruktur.

3.3.2 Relationsmarknadsföring

De företag som arbetar utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv vill utveckla varaktiga relationer med sina kunder, då perspektivet bygger på en tillfredställande och långvarig relation mellan säljare och köpare.³⁶ För att skapa kundlojalitet krävs kunskap och förståelse för kundens önskemål och behov som omfattar hela företaget.

I relationsmarknadsföringsperspektivet läggs det även vikt på att skapa relation till sina befintliga kunder. Genom att satsa på sina befintliga kunder kan företag öka sina intäkter och minska sina kostnader.³⁷

Relationsperspektivet är processtyrt och har en plattare organisationsstruktur där kunden inte hamnar i centrum utan tas med i processen.³⁸ Företaget är därmed flexibel för eventuella förändringar som kan förekomma i samband med kundens önskemål. I detta perspektiv läggs det vikt på att samtliga parter inom företaget bör vara medvetna om kundens roll. Företagets samtliga avdelningar bör även vara engagerade och dela information. Till skillnad från transaktionsperspektivet ser relationsperspektivet utifrån kundens perspektiv istället för företagets.

³⁶ Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing* (Boston: Butterwoth-Heinemann, 1999); Regis MacKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA Addison-Wesley, 1991); Martin Christopher, Adrian Payne, and David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991).

³⁷ Nicole E. Coviello, Roderick J. Bordie, Peter J. Danaher, and Wesley J. Johnston, "how Firms Relate to their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices," *Journal of Marketing* 66 (July 2002)

³⁸ <http://www.expowera.se/mentor/marknadsforing/relationismf3.htm>2011-04-19 kl 00:50

3.4 Teoretisk Bakgrund

Författarna tar upp olika teorier som anses vara grundläggande för denna uppsats kopplat till relations- och transaktionsperspektivet. *Varumärkesstrategi* tillämpas då konsumenters intryck och upplevelser av produkter och tjänster kopplas oftast till varumärket. *Brand Equity* medför värde till en produkt eller tjänst som består av fördelar och förpliktelser som kopplas till varumärket. *Affärsidén* skapas genom utbyte och inläring, dessa är viktiga byggstenar i verksamheten. För ett framgångsrikt företag bör affärsidén vara välförankrad i företaget med samtliga parter involverade. Företag måste titta till den *interna marknadsföring* där man vänder sig till personalens kompetens. För att skapa en positiv företagsprofil krävs att företagets erfarenheter är i balans med kundens förväntningar. *Service value chain* visar relationen mellan kunderna, de anställda och företaget. Samtliga i företaget har förståelse för vad företaget vill stå för samt vilket budskap de vill förmedla. Genom att titta närmare på *konsumentbeteendet* kan författarna analysera när, var, hur och varför kunden bestämmer sig för att köpa en produkt. Företag måste dessutom skapa mervärde för sina kunder för att skapa en långvarig relation vilket skulle leda till återkommande kunder och en långsiktig överlevnad. *Involveringsteorin* tillämpas då grad av involvering är väsentligt för företag att veta hur de ska positionera sig samt förstå sina målgrupper.

Vidare i teorigenomgången sammanfattas dessa teorier som sedan i relevansen tillämpas till undersökningen. I relevansen tillämpar författarna teorierna till medelstora företag i klädbranschen.

3.5 Teoretisk Genomgång

3.5.1 Varumärkesstrategier

Varumärket anses vara ett företags starkaste tillgång, vilket kan vara en avgörande faktor för ett framgångsrikt företag.³⁹ Konsumenternas intryck och upplevelser av en viss produkt kopplas oftast samman med varumärket. Varumärken har främst tre olika funktioner: att skapa kännedom om och identifikation med varumärket, att garantera en specifik nivå av kvalitet, kvantitet och nöjdhet samt att hjälpa till med marknadsföring.⁴⁰ Därmed påverkas uppfattningen om ett varumärke starkt av attityder och tidigare erfarenheter.

Enligt Kotler finns det fyra olika varumärkesstrategier. Ett företag kan välja mellan *line extension*, *brand extension*, *multibrands*, och *new brands*. Dessa fyra varumärkesstrategier bygger på utbyte och transaktionsmarknadsföringsperspektivet.

| | | Product category | |
|------------|----------|------------------|-----------------|
| | | Existing | New |
| Brand name | Existing | Line Extension | Brand Extension |
| | New | Multibrands | New Brands |

Figur 1. De fyra varumärkesstrategierna⁴¹

3.5.1.1 Line extension

Line extension sker när ett företag inför nya objekt i en viss produktkategori under samma varumärke. Befintliga varumärken utvidgas till att omfatta nya smaker, former, färger, tillsatser och förpackningsstorlekar. Ett företag inför utvidgningar i syfte att tillgodose kundernas önskemål om variation, utnyttja överkapacitet eller befalla mer hyllplats från återförsäljare.⁴²

³⁹ Melin, Frans (2001). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber. s.15

⁴⁰ http://www.expowera.se/mentor/starta/starta_lagar_varum.htm 2011-04-22 kl 15:05

⁴¹ P, Kotler, G, Armstrong, J, Saunders, V, Wong. (2001) *Principles of Marketing*. Third European Edition

⁴² Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The battle for your mind* (New York: McGraw-Hill, 1981)

3.5.1.2 Brand extension

I denna strategi utvidgas befintliga varumärken till nya produktkategorier. Den tar större marknadsandel och uppnår större reklam effektivitet än enskilda varumärken. Dessutom hjälper ett väl ansedd varumärke företaget in på nya produktkategorier mycket lättare eftersom det ger en ny produkt omedelbar igenkänning och snabbare godkännande.⁴³

3.5.1.3 Multibrands

Här introduceras nya varumärken i samma produktkategori. Denna strategi tillåter finare segmentering på marknaden, där varje varumärke som tyder på olika funktioner eller fördelar att vädja till olika köp motiv på olika kundsegment.⁴⁴

3.5.1.4 New brands

Denna strategi skapar nya varumärken i nya produktkategorier. De företag som gynnar en multibrand strategi kommer sannolikt att skapa ett nytt varumärke för att särskilja en ny produkt oavsett om den introduceras i en befintlig eller en ny produktkategori.⁴⁵

Enligt Grönroos finns det ett ytterligare alternativ att arbeta med varumärket. *The service brand-relationship-value triangle*. Denna strategi bygger på utveckling och relationsmarknadsföringsperspektivet. Den fungerar utifrån och in där man för in kunden i processen.

Relevans för uppsatsen

Varumärket kan ses som ett verktyg för svenska medelstora företag att kunna skapa gemenskap inom organisationen samt en stark relation till kunden. Medelstora företag som strävar efter lönsamhet och en långvarig position på marknaden kan använda sig av varumärket för att skapa en stark image och profil av företaget då produktdifferentiering inte längre är tillräcklig. Svenska medelstora företag bör definiera sina övergripande varumärkesstrategier. Med line extension kan de utvidga sina produkter för att tillfredsställa kundernas önskemål.

⁴³ Susan M. Broniarczyk and Joseph W. Alba, 'The importance of brand in brand extension', Journal of Marketing research (1994). Deborah Roedder John, Barbara Loken and Christopher Joiner, 'The negation impact of extensions: can flagship products be diluted?', Journal of Marketing (1998) and Zeynep Gurrhan-Canli and Durairaj Maheswaran, 'The effects of extensions on brand name dilution and exchancement', Journal of Marketing (1998)

⁴⁴ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. (2001) Principles of Marketing. Third European Edition s.481

⁴⁵ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. (2001) Principles of Marketing. Third European Edition s.481

Enligt Kotler måste ett företag planera sin tillväxtproduktlinje noggrant. Företag kan öka längden på sitt sortiment på två sätt, antingen genom att sträcka sin linje eller genom att fylla den. Sträckningen av produktlinjen uppstår när ett företag förlänger sin produktlinje utöver sin nuvarande räckvidd. Ett företag kan sträcka sin linje nedåt, uppåt eller på båda sätt.

3.5.1.5 Downward stretch

Här introducerar ett företag en ny produkt, varumärke, eller modell i en produktlinje på den nedre samt billigare sidan av marknaden. Den ändan med mindre funktioner, lägre kvalitet, och lägre pris.

3.5.1.6 Upward stretch

Företag sträcker sig uppåt för att lägga inflytande i sina nuvarande produkter. Det kan lockas av en snabbare tillväxt eller högre marginaler i den övre delen. Företag i detta skede lanserar en ny produkt i en produkt linje i den nedre prissatta av marknaden.

3.5.1.7 Two-way stretch

I detta skede introducerar ett företag nya produkter till en produktlinje på både högre och lägre pris på samma gång.⁴⁶

Relevans för uppsatsen

Medelstora företag befinner sig i en position där de antingen kan expandera sina verksamheter eller förminska de för att uppnå lönsamhet. Med line extension kan företagets produkter antingen dras uppåt i en upward-stretch och nå en större målgrupp med lägre priser och lägre kvalitet, eller dras nedåt i en downward-stretch till en mindre förmodligen nischad målgrupp med högre priser och högre kvalitet. Medelstora företag kan även försöka tillfredsställa alla med two way-stretch till både låga/höga priser och låg/hög kvalitet. Oavsett så krävs det att alla medarbetare har samma uppfattning om varumärkets betydelse för ett starkt och lyckat varumärke. Kunden ska även kunna känna igen sig och veta vad företaget står för.

Genom att implementera varumärket i företaget kan man skapa en tvåvägskommunikation mellan de anställda och varumärket samt kunden och varumärket. Ett starkt varumärke skulle medföra lojala kunder, hög varumärkeskänedom och pålitlighet.

⁴⁶ David A. Aaker, 'Should you take your brand to where the action is?', Harvard business Review (1997)

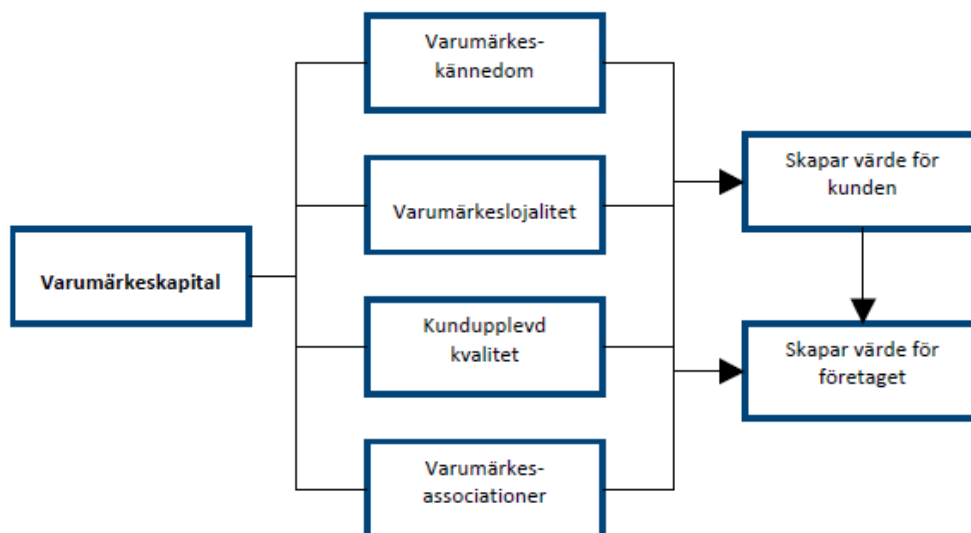
3.5.2 Brand Equity

Brand Equity medför värde till en produkt eller tjänst, för företaget och kunder som består av fördelar och förpliktelser som kopplas till ett varumärke.⁴⁷

Detta begrepp kan även kallas för varumärkeskapital, ett begrepp för varumärkets tillgångar. Det kapital som varumärket företräder betraktas som värdeskapande för företaget och kunderna.⁴⁸

Tillgångarna kan hjälpa kunderna att hantera, tolka samt lagra en stor mängd information om en produkt eller ett märke. Kundernas köpbeslut påverkas genom att kapitalets olika grundläggande delar minskar eller ökar kundens upplevda värde.⁴⁹ Detta upplevda värde skapar värde för företaget, då det även skapar kassaflöde. Hur en kund uppfattar ett köp har en stor betydelse för hur kvaliteten upplevs samt hur varumärket förknippas.

Brand Equity är värdet av ett varumärke som bygger på i vilken utsträckning den har hög varumärkeskännedom, varumärkeslojalitet, kundupplevd kvalitet samt varumärkesassociationer.⁵⁰



Figur 2. Brand Equity, (Varumärkeskapital) och dess fyra huvudområden.⁵¹

⁴⁷ Aaker, David A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press. s.7-8

⁴⁸ Melin, Frans (2001). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber. s.45

⁴⁹ Melin, Frans (2001). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber. s.45-51

⁵⁰ David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991)

⁵¹ Melin, Frans (2001). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber. s.47

3.5.2.1 Varumärkeskännedom

Varumärkeskännedom är kundens förmåga att känna igen ett varumärke som representerar en specifik produktkategori.⁵² Marknadens kännedom om att varumärken finns och även har kunskap om vad det står för är av stor vikt. Detta leder till att kunderna då väljer de varumärken de har kännedom om. Varumärkeskännedom ökar möjligheterna för att kunderna ska välja att köpa den välkända märkesprodukten vilket i sin tur påverkar köpbeslutsprocessen.

Enligt Aaker krävs det oftast en bred försäljningsbas för att kunna skapa varumärkeskännedom på marknaden. För att få den uppmärksamhet som krävs bör företagen även arbeta i flera kanaler, detta kan i sin tur leda till att kännedomen som tillgång för varumärket skapar värde.⁵³

3.5.2.2 Varumärkeslojalitet

Varumärkeslojalitet anses vara kärnan av tillgångarna. Denna varumärkeskapital fungerar som en konkurrensfördel för företag då en lojal kund väljer företagets produkter framför andras.⁵⁴ Kunder som är lojala gentemot varumärket samt företaget står för en stor del av varumärkets lönsamhet. Detta visar vikten av att bevara befintliga kunder samt relationen med dessa. Det är även av vikt att ta reda på hur vissa kunder blir illojala.⁵⁵

3.5.2.3 Kundupplevd kvalitet

Den upplevda kvaliteten en kund har beror oftast på vilka attityder och förväntningar kunden har.⁵⁶ Med tanke på kundernas olika personliga behov samt förmåner blir deras upplevelser av kvalitet svåra att fastställa och subjektiva. När kvaliteten av en produkt eller tjänst överstiger en kunds förväntningar kan kunden bli tillfredställd.

Den upplevda kvaliteten kan delas in i produkt- och servicekvalitet.⁵⁷ Produktkvaliteten syftar till hållbarhet, passform, tillförlitlighet, tillbehör, prestationer och finish. Servicekvaliteten avser upplevelsen av de tjänster som uppstår före, under och efter ett köp. Detta kan handla om personalens kompetens, ansvar och kunskap.

⁵² Aaker, David. A. (1991) *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press. s.61

⁵³ Aaker, David A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press. s.16

⁵⁴ Aaker, David. A. (1991) *Managing brand equity:capitalizing on the value of a brand name*.New York: Free Press. s.39

⁵⁵ Apéria, Tony (2001). *Brand relationship management den varumärkesbyggande processen*. Stockholms universitet: School of Business. s.45

⁵⁶ Aaker, David. A. (1991) *Managing brand equity:capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press. s.85-86

⁵⁷ Aaker, David. A. (1991) *Managing brand equity:capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press. s.91

3.5.2.4 Varumärkesassociationer

Varumärkesassociationer påverkar kunden att besluta sig för att köpa varumärket, det skapar i sin tur förtroende och värde för varumärket.⁵⁸ Associationerna kan skapa värde för både kunden och företaget genom att differentiera varumärket, fungera som ett hjälpmedel för att förmedla information, uppväcka positiva tankar och attityder, generera en anledning till ett köp samt vara grunden vid en varumärkesutvidgning.

Ett varumärkes image representerar kundernas upplevelser av varumärket, det är därför viktigt att positionera sitt varumärke då företaget sänder ut signaler till marknaden om vad de vill att varumärket ska stå för.⁵⁹

Relevans för uppsatsen

Svenska medelstora företag som strävar efter lojala medarbetare och återkommande kunder behöver forma ett väletablerat varumärke som omfattar hela företaget. Varumärkets tillgångar är värdeskapande för både företaget och kunden. Genom att skapa värde för varumärket blir kunden uppmärksammat samt lojal mot varumärket.

Detta kan även åstadkommas beroende på kundens varumärkeskänedom, det vill säga vad kunden vet om varumärket. Svenska medelstora företag som inte levererar upp till kundens förväntningar tenderar att få illojala kunder. Kunden har dålig känedom av varumärket och kan associera företaget med negativa känslor eller likgiltighet. Utan personalens kompetens och brist på kommunikation kan kundens upplevelse av företaget bli ännu lägre.

Engagerade kunder kan innebära att företaget lyckades skapa en relation till kunden genom ett väletablerat varumärke. Företagets lojala kunder indikerar att den upplevda kvaliteten är positiv, att kundens förväntningar har bemöts eller överträffats vad gäller produkter och servicen.

För att svenska medelstora företag skall kunna uppnå långsiktig överlevnad och lönsamhet måste samtliga relationer i företaget överensstämja. De måste även öka sina kommunikationsförmågor och skapa en ömsesidig respekt för varandra.

⁵⁸ Aaker, David. A. (1991) *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press. s.119

⁵⁹ Aaker, David. A. (1991) *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press. s.109-

3.5.3 Affärsidé

Affärsidé är byggstenen i ett företag som beskriver syftet med verksamheten. En affärsidé framställer hur ett företag bör uppnå hög lönsamhet med hjälp av tillgängliga och framtida resurser.⁶⁰

En affärsidé skapas genom utbyte och inläring och måste vara väl förankrad i företaget, det är av stor vikt att samtliga parter inom organisationen är involverade.⁶¹ För att förstå affärsidén är det viktigt att alla känner till kulturen, de signifikanta aktörerna, och de dominerande idéerna. Enligt Normann bör alla företag ha ett affärsidé i någon form.

Olika komponenter som bildar komplicerade mönster som slutligen blir ett uttryck för systemets helhet visar att en affärsidé har en systematisk karaktär.⁶² Är kommunikationen dubbelriktad menar Normann att affärsidén är bra. Vidare framgår det att det är viktigt att det finns en sammanhängande helhet kring affärsidén och att företagets interna organisation och styrsystem stämmer överens.

I en förändring i en organisation är det absolut viktigast att förankra den nya affärsidén internt innan man går ut med den externt, detta för att alla i företaget ska förstå innebörden av vad företaget vill stå för och vilket budskap de vill förmedla.⁶³ Om den externa marknadsföringen föregår den interna kan förväntningarna från kunderna snabbt överstiga de erfarenheter som företaget har.

Relevans för uppsatsen

Affärsidén bör representera verksamhetens inre målsättning, den organisatoriska strukturen. Ett varumärke bygger på en välförankrad affärsidé och en väl definierad målgrupp. Författarna anser därmed att varumärket motsvarar affärsidéns visuella form, att varumärket och affärsidén är synonyma.

Svenska medelstora företag som strävar efter långsiktig överlevnad måste ha en väl förankrad affärsidé. En svag affärsidé tyder på oflexibilitet, obefintliga relationer mellan företagets olika avdelningar samt dåliga kommunikationsmöjligheter.

⁶⁰ <http://www.bokforingstips.se/artikel/ekonomistyrning/affarside.aspx> 2011-04-19 kl 20:22

⁶¹ Normann Richard. *Skapande företagsledning*. Richard Normann (1999)

⁶² Normann Richard. *Skapande företagsledning*. Richard Normann (1999)

⁶³ Normann Richard. *Skapande företagsledning*. Richard Normann (1999)

Ett företag kan välja mellan att arbeta målstyrt eller processtyrt. Genom att arbeta processtyrt kan svenska medelstora företag i klädbranschen ha möjlighet till en mer flexibel, väl förankrad affärsidé där den kan utvecklas över tid. Med en väl förankrad affärsidé kan företaget skapa relation till sina anställda och sina befintliga kunder vilket i sin tur skapar en relation mellan de anställda och kunden i form av en dubbelriktad kommunikation.

Företagets målsättningar skall ses utifrån en helhetssyn som innefattar företagets anställda och sedan når ut till kunden. För att kundens förväntningar skall uppnås måste medelstora företag arbeta främst med sin interna marknadsföring.

3.5.3.1 Affärsidé/Brand Equity

Affärsidén beskriver syftet med en verksamhet. Med hjälp av tillgängliga och framtida resurser kan en affärsidé framställa hur ett företag kan uppnå hög lönsamhet. Varumärket kan ses som en av dessa tillgängliga resurser och därmed kopplas till affärsidén. Affärsidén kopplas vidare till varumärkeskänedom, varumärkeslojalitet, kundupplevd kvalitet samt varumärkesassociationer. De fyra kategorierna kopplas till produkten och varumärket på olika sätt och kan även ses utifrån olika grad av engagemang. Hur en kund uppfattar ett köp har en stor betydelse för hur kvaliteten upplevs samt hur varumärket förknippas. Genom att förankra varumärkets värde med affärsidén medför det en stark affärsidé.

Relevans för uppsatsen

Brand Equity kopplas till hur kunden upplever varumärket och därmed produkten. Varumärkeskänedom och varumärkesassociationer samt kundupplevd kvalitet kan ge positiva och negativa följder. Exempelvis hur kunden känner till ett varumärke eller vad kunden associerar den med säger mycket om vad företaget har lyckats åstadkomma med varumärkets image. Det kan även säga mycket om företagets syn på service och relation till sina anställda. Dålig service kan med andra ord sänka kundens förväntningar av företaget och leda till missnöjda kunder. Varumärkeslojalitet kan till skillnad från de övriga faktorerna endast uppstå ifall kunden är lojal mot företag och inte priset.

Genom att förankra samtliga faktorer med affärsidén medför det större möjlighet för positiv feedback från kunden och en hög grad av engagemang. En stark affärsidé innebär ett starkt varumärke.

3.5.4 Intern Marknadsföring

Den interna marknadsföringen riktas till hela personalen. Intern marknadsföring handlar om att informera, motivera, skapa förståelse samt gemenskapsanda inom personalen. Därmed har man som mål att personalen ska vara nöjda. Syftet är att påverka personalens attityder och beteende och därmed få personalens engagemang i företaget och dess verksamhet.⁶⁴

Intern marknadsföring handlar om engagemang och identifiering med företagets mål, som ska vara lika klara och lockande för ledningen som för de anställda. Ju bättre företagets interna marknadsföring fungerar desto mer kommer företaget att verka tilltalande. Det är viktigt att låta de anställda vara delaktiga i beslutsprocessen, även att utforma klara mål samt erbjuda ett fritt informationsflöde mellan företaget och personalen.

Relevans för uppsatsen

Genom att sälja in företagets affärsidé till personalen kan svenska medelstora företag i klädbranschen medföra en känsla av gemenskap och en ”vi” anda som leder till engagemang inom företaget.

Svenska medelstora företag i klädbranschen som eftersträvar en långsiktig överlevnad måste se till att kunden och företaget har en överensstämmande syn på verksamheten. Utan ett starkt varumärke och en stark förankrad affärsidé blir kommunikationsmöjligheterna svårare att hantera. Brist på kommunikation mellan företaget och de anställda kan även leda till kommunikationsbrister mellan företaget och kunden där kundens uppfattning av varumärket kan bero på tidigare erfarenheter och upplevelser.

Genom en tvåvägskommunikation skapat av ett starkt varumärke kan svenska medelstora företag informera, motivera samt involvera de anställda i processen och skapa lojalitet inom företaget och därmed konkurrensfördelar. I sin tur leder detta till en mer effektiv organisation där samtliga ser utifrån en helhetssyn.

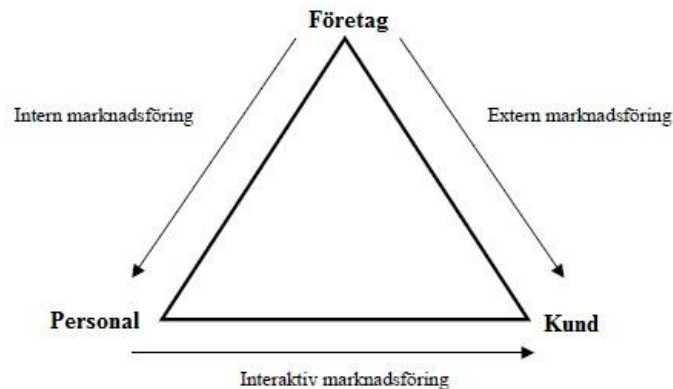
Genom att åstadkomma nöjda medarbetare kan medelstora företag sedan tillägna sig den externa marknadsföringen. Företagets relation till kunden är minst lika viktig. Med personalens engagemang kan kundens förväntningar av företaget leda till lojala och trogna kunder.

⁶⁴ <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/se/index.php?1-400> 2011-05-01 kl 22:01

3.5.5 Service Value Chain

Affärsidé samt intern marknadsföring är två viktiga faktorer inom service value chain.⁶⁵

Modellen nedan visar tydligt sambandet mellan de tre olika typerna av marknadsföring. God intern service kvalitet har som syfte att utbilda och motivera personalen för att skapa lojala anställda i företaget. Därmed blir det god extern service som påverkar kunderna exempelvis genom mediekkanaler, vilket leder till nöjda kunder. Det interaktiva kan avgöra om kundernas upplevelser motsvarar deras förväntningar.⁶⁶



Figur 3. Service Value Chain (Uppsatsförfattarnas egen angivning utav SVC modellen)

Service value chain omfattar organisationer både små och stora, offentliga och privata, och vinstdrivande och icke vinstdrivande. Modellen belyser betydelsen av beteende hos företagets tre viktiga beståndsdelar; företaget, kunder, och anställda, samt förhållandet mellan dessa tre grupper.⁶⁷

Att kunna förena dessa ger en positiv inflytande till företagets resultat. Denna teori fastställer relationen mellan företagets målsättning, de anställda, värdeskapande, kundlojalitet och lönsamhet. Den strävar även efter en överensstämmelse mellan det interna och externa.⁶⁸

Relevans för uppsatsen

Med hjälp av varumärket och den interna marknadsföringen kan svenska medelstora företag skapa gemenskap inom företaget. Genom att använda sig av den outnyttjade kapaciteten och informera och engagera personalen skapas lojala och nöjda medarbetare.

⁶⁵ Gummesson, E.; Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R; Liber-Hermods

⁶⁶ Grönroos, C. (1997); Service Management – ledning, strategi, marknadsföring i servicekonkurrens. Göteborg, ISL Förlag.

⁶⁷ http://www.exed.hbs.edu/assets/faculty/Pages/sasser_abv03.aspx 2011-04-20 kl 14:16

⁶⁸ http://www.1000ventures.com/business_guide/im_s-p_chain.html 2011-04-20 kl 14:00

Viktigt för svenska medelstora företag är även kunden. Kunden blir lojal mot företag som får de att känna sig uppskattade, prioriterade och delaktiga. Kundens involvering i organisationen skapar därmed återkommande och lojala kunder.

Dålig service leder däremot till att kunder håller sig undan från sina dåliga erfarenheter. Lojalitet kan därför även komma i form av optimal tillfredställelse kunden får av personalen.

Med ett starkt förankrat varumärke och engagerade medarbetare tillsammans med lojala kunder medförs kommunikation som råder genom hela företaget.

Envägskommunikation för svenska medelstora företag innebär att företaget arbetar målstyrt där ingen relation förekommer med de anställda eller kunden. Dubbelriktad kommunikation mellan företaget och de anställda skulle medföra en välfungerande intern marknadsföring som eventuellt skulle kunna leda till en väl fungerande extern marknadsföring.

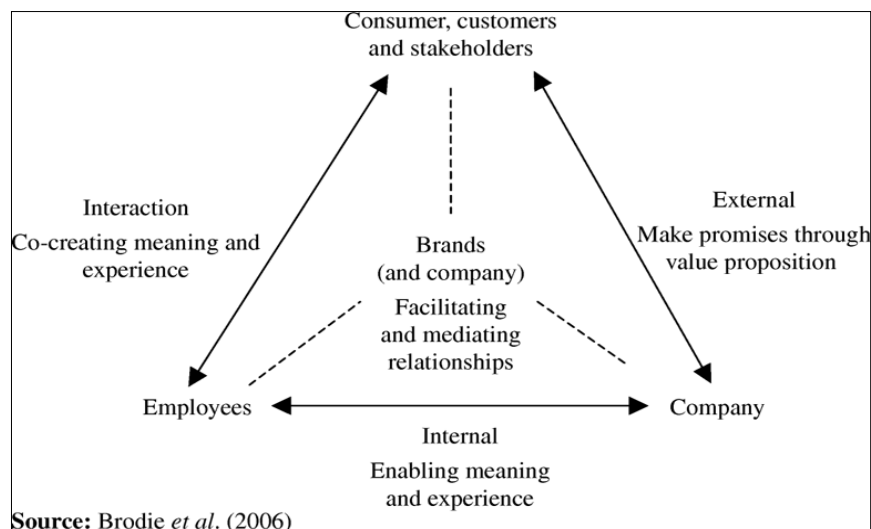
För att verkligen förstå värdet ett varumärke erhåller måste man bättre förstå kunden. Först då kan man sträva efter att hitta en koppling mellan varumärkets betydelse utifrån kundens perspektiv och företagets försäljning.

3.5.5.1 Service Value Chain/Varumärkesstrategier

Service value profit chain lägger vikt på relationerna mellan samtliga involverade i en organisation. Företagets relation till de anställda samt företagets relation till kunden som skapar en interaktion mellan de anställda och kunden.

Varumärkets betydelse samt hur den används av ett företag kan ha positiva och negativa följder. Genom att implementera varumärket i service value profit chain får man en service brand-relationship-value triangle (figur 4).

Varumärkets samverkan med service value profit chain medför ett starkare varumärke, högre lojalitet och ett välfungerande tvåvägskommunikation mellan samtliga inom organisationen. Varumärket sammanbinder och förstärker de olika komponenterna i modellen.



Figur 4. The service brand-relationship-value triangle⁶⁹

Relevans för uppsatsen

Genom att implementera varumärket inom företaget skapas en stark dubbelriktad relation mellan företaget, de anställda och kunden. Det i sin tur skapar en gemensam syn och engagemang i hela företaget. Service value profit chain som en ensamstående teori är otillräcklig. Relationerna mellan företaget och de anställda samt företaget och kunden är svaga utan en stark grund som varumärket som råder genom hela organisationen. Budskapet som sänds från företaget till de anställda och eventuellt fram till kunden blir otydlig och svag. Med varumärket som företagets ryggrad har företaget chansen att förstärka budskapet och relationerna mellan samtliga parter och därmed skapa interaktion med kunderna.

3.5.6 Konsumentbeteende

Konsumentbeteende är teorin om hur, när, var och varför människor bestämmer sig att köpa eller att inte köpa en produkt eller tjänst.⁷⁰ Det handlar om att undersöka vad som påverkar människor när de söker, väljer och köper en produkt eller tjänst, vad det är som gör att människor handlar på ett visst sätt, hur de tänker och vad som motiverar de till det. Man eftersträvar att förstå kundens beslutsprocess före, under och efter ett köp. Denna förståelse för hur kunder agerar har betydelse för planering av marknadskommunikation.

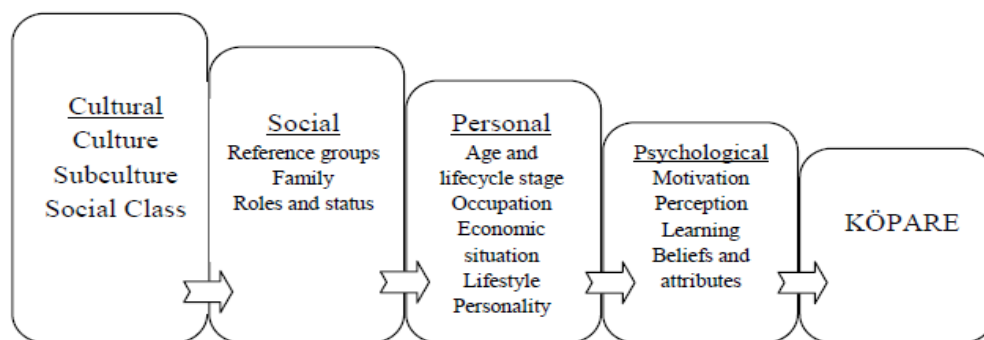
Människor agerar när de upplever att något saknas. Kunden upptäcker då ett behov eller ett problem som uppmärksammas. Agerandet fortsätter sedan med informationssökning då kunder använder intern- samt extern sökning.

⁶⁹ Grönroos, C. (1997); Service Management – ledning, strategi, marknadsföring i servicekonkurrens. Göteborg, ISL Förlag.

⁷⁰ Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen, 2009, s.190-198

Intern sökning innebär tidigare erfarenheter och upplevelser. Extern sökning belyser personliga källor som familj, vänner eller kollegor, kommersiella källor som syftar på försäljare samt annonser och slutligen oberoende källor så som dagstidningar. Sedan utvärderar kunden olika alternativ och köp där graden av engagemang för köpet har betydelse för hur mycket tid och kraft en utvärdering får kosta. Engagemanget beroende på köpbeslutet kan antingen vara lågt eller högt. Sista steget är utvärdering av val samt efterköpsbeteende.

Hur en kund agerar vid ett köp tillfälle kan bero på fyra olika faktorer som är kulturella-, sociala-, personliga-, samt psykologiska faktorer.⁷¹



*Figur 5. Consumer Behaviour Model*⁷²

Relevans för uppsatsen

Viktigt för svenska medelstora företag i klädbranschen är att bättre förstå sina konsumenter och ta reda på varför, var, när och hur de bestämmer sig för att köpa en produkt. Företag behöver veta vilka de tillverkar sina produkter för samt förstå vilka deras målgrupp egentligen är.

Med ett starkt varumärke som representerar företagets egenskaper och image har medelstora företag större möjlighet till att förstå sina kunder. En bättre förståelse av kunden och kundens syn på företaget kan hjälpa svenska medelstora företag finna styrkor och svagheter i sina affärsidéer, interna marknadsföring och eventuellt i sina varumärken.

Graden av engagemang från kundens sida har betydelse eftersom det kan visa ifall kunden är lojal mot företaget eller ifall priset är avgörande för köpet.

⁷¹ Armstrong, G. & Kotler, P. 2009. *Marketing an introduction*. England: Pearson Education Limited s.149-150

⁷² Armstrong, G. & Kotler, P. 2009. *Marketing an introduction*. England: Pearson Education Limited

Lojala kunder medför positiv *word of mouth* vilket skickar företagets budskap vidare och kan gynna svenska medelstora företag eftersom de inte alltid har resurserna för att massmarknadsföra sig och sina produkter för att locka kunder på samma sätt som de globala företagen. För att kunna ta hänsyn till kundens ständigt förändrande önskemål och behov krävs det även en viss flexibilitet inom organisationen vilket blir allt svårare att uppnå i ett målstyrt och centraliserad organisation.

I en konkurrensutsatt marknad måste kunden känna en viss samhörighet med företaget, en viss tillförlitlighet och lojalitet för att återkomma då utbudet av produkter är numera överflödande och ger konsumenter oändligt med val.

3.5.7 Involverings Teori

Involveringsteorin innebär att förstå kundernas psykologi och beteende i en köpprocess. För att skapa en stark relation med sina kunder bör man bygga upp ett högt engagemang. Involveringen kan vara hög eller låg beroende på personlig relevans, tid och risk. Det handlar om hur mycket tid, tanke, energi och resurser kunden använder i en köpprocess.⁷³

För en höginvolverad kund har pris inte en stor betydelse. Höginvolverade kunder utvärderar en produkt eller tjänst innan de slutför köpet, detta medför att kunden blir involverad redan innan köpet. Därmed är informationssökning och chansen till återköp hög.

Höginvolvering uppstår i samband med köp som har en hög personlig relevans och som innebär en hög risk. En förutsättning för höginvolvering är att parterna integrerar i en relation.

I motsats till en höginvolverad kund är en låginvolverad kund väldigt priskänslig. Detta kan medföra att kunderna vänder sig till det företag som erbjuder bäst pris för det behov de vill uppfylla. Låginvolverade kunder är inte intresserade av att anpassa sig.

De söker en accepterad nivå av tillfredsställelse, därför köper de den produkt som är minst benägen att ge problem. Informationsökning sker passivt och de olika parterna upplever en låg grad av risk.⁷⁴

⁷³ Fill, Chris (2001), "Marketing Communications: context, strategies and applications". Prentice Hall, s.100–106.

⁷⁴ Baker, Michael J, (2005) Marketing Theory a student text Thomson s.142

Relevans för uppsatsen

Grad av involvering kan säga mycket om ett företag och deras kunder. Kundens uppfattning av varumärket talar för hur kunden uppfattar företaget och deras produkter. Varumärkets betydelse för kunden kan även formas beroende på den interna marknadsföringen.

De anställdas involvering i företagets affärsidé och utvecklingsprocess kan återspeglas på hur kunden uppfattar företagets varumärke. Utan ett starkt förankrat varumärke som grund och personalen och företagsledningen brist på en gemensam syn kan kunden få en oklar bild av vad företaget vill åstadkomma och stå för.

För svenska medelstora företag skulle höginvolverade kunder innebära lojala och återkommande kunder. Deras befintliga kunder skulle genom *word of mouth* skicka det positiva budskapet vidare och därmed leda till långsiktig överlevnad och lönsamhet.

Höginvolverade kunder kan även innebära att relationen till företaget och till de anställda har varit givande. De anställda har blivit väl informerade och involverade i företaget. De har kunnat ta eget initiativ och utföra det som anses vara nödvändigt för att anpassa produkterna och butikerna efter kundernas önskemål och behov.

Svenska medelstora företag som satsar på att attrahera nya kunder kan möjligen förlora sina befintliga kunder och därmed kundlojaliteten. Det blir svårare att anpassa sig efter kundens behov och önskemål eftersom kunden ses som ett objekt och inte en del av företaget. Företaget får dessutom svårigheter att skapa relation till sina anställda och den interna marknadsföringen blir drabbad. Låginvolverade kunder kan även innebära att kunden handlar beroende på produktens pris och bekvämlighet.

3.5.7.1 Involverings teori/Brand Equity

Brand Equitys centrala delar består av varumärkeskänedom, varumärkeslojalitet, kundupplevd kvalitet samt varumärkesassociationer. Genom att koppla teorin till hög- och låginvolverade kunder ser man varumärkets väsentliga delar för företag som strävar efter långsiktig överlevnad. Höginvolverade kunder är lojala mot företaget och inte priset. Kunden är informationssökande och uppskattar produktens kvalitet tillsammans med bra personlig service. Låginvolverade kunder är lojala mot priset och uppskattar bekvämlighet. Kunden kräver ingen service och hittar gärna produkten på egen hand i butiken.

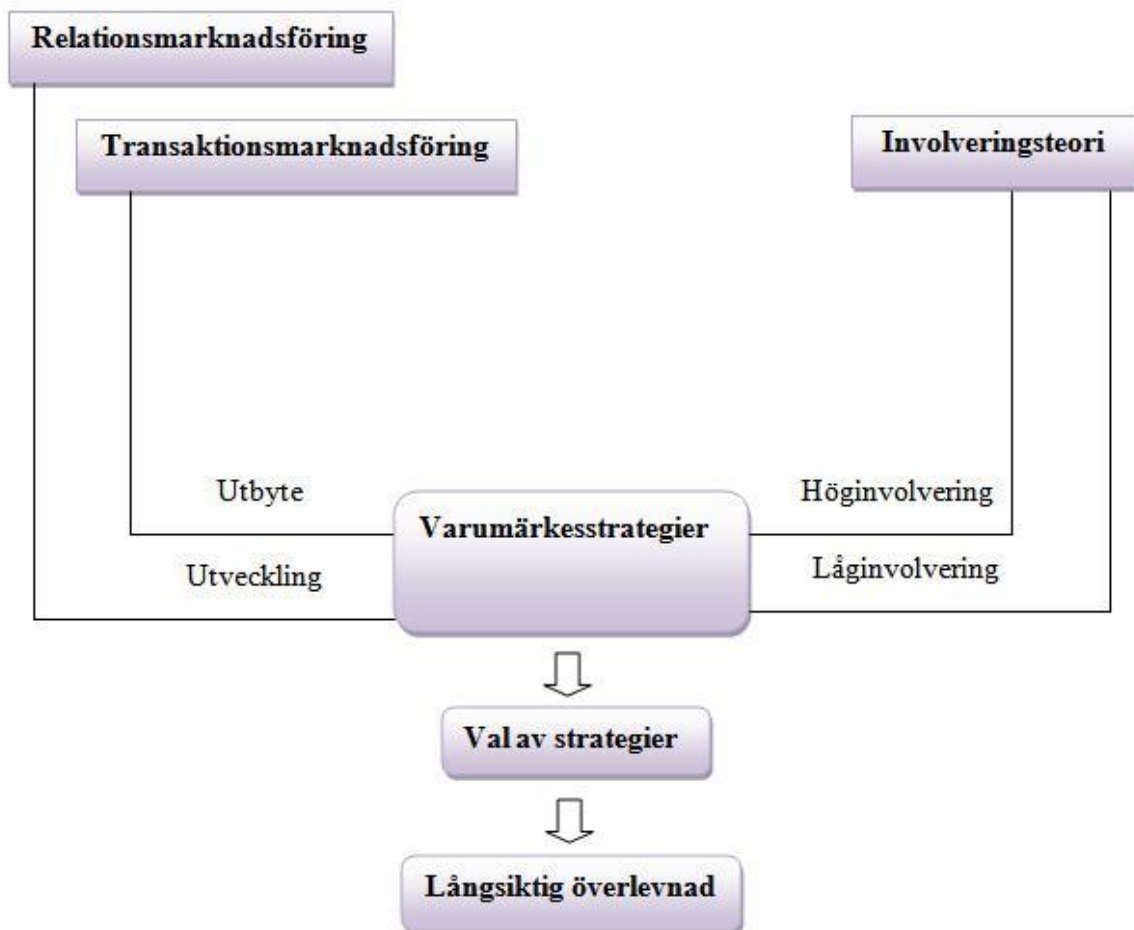
Relevans för uppsatsen

Höginvolverade kunder strävar efter hög kvalitet där priset är oväsentligt. Kunden känner till och prioriterar varumärket och därmed associerar den med positiva känslor. Höginvolverade kunder skapar oftast relation till dessa företag och uppskattar därmed personlig service och trevlig personal. Kunden kan däremot få negativa känslor mot företaget ifall produktens kvalitet samt servicen inte lever upp till förväntningarna. Det i sin tur leder till negativa känslor och kundens lojalitet går förlorad. Låginvolverade kunder bryr sig mindre om kvaliteten och strävar efter billiga tillfredställande produkter. Företagets varumärke anses vara en i mängden och lättsättlig. Kunden söker inte information om produkten innan köpet och behöver ingen personlig service i butiken. Sämre personlig service påverkar inte köpet eftersom kundens lojalitet ligger hos priset och inte företaget. Kunden kan ha en positiv inställning mot produkten även om kvaliteten är dålig om priset är rimligt. Däremot oavsett om kvaliteten överträffar priset förblir kunden lojal mot priset och inte företaget.

3.6 Teoretisk syntes

Vilka varumärkesstrategier är viktiga för medelstora företags långsiktiga överlevnad i klädbranschen?

Modellen nedan visar olika vägar som leder till beslut om varumärkesstrategier som eventuellt kan leda till en långsiktig överlevnad.



Som tidigare nämnt utgår transaktionsperspektivet ifrån utbyte där produkten och företagets intressen står i fokus medan relationsperspektivet lägger vikt på relationer med kunder och arbetar med utveckling. Författarna vill utifrån relations- och transaktionsperspektivet undersöka vilka varumärkesstrategier som är viktiga för att medelstora företags långsiktiga överlevnad i klädbranschen. Kundperspektivet tas även in för att bättre förstå helheten och det visar att det kan finnas låg och höginvolverade kunder. Författarna vill ha en bättre förståelse av kundens roll i företags varumärkesstrategier och därmed deras grad av involvering. Hög involverade kunder kopplas till relationsperspektivet då kunderna är lojala, informationssökande och återkommande medan låginvolverade kunder kopplas till transaktionsperspektivet där kunderna är lojala till priset och inte söker information innan ett köp.

3.7 Teoretisk referensram

Syftet med uppsatsen samt referensramen är att med hjälp av variablerna tagna från relevanta teorier analysera och utvärdera överensstämmelsen mellan företagets interna marknadsföring och kundens varumärkes uppfattning.

| TEORI | FAKTORER | VARIABLER |
|---|--|--|
| Line extension: Upward stretch Downward stretch Two-way stretch | Ökad utveckling Ökat utbyte Ökad utveckling/ Ökat utbyte | Hög pris/Hög kvalitet,Hög infosök Låg pris/Låg kvalitet,Låg infosök Hög/Låg pris, Hög/Låg kvalitet |
| Varumärkeslojalitet Kundupplevd kvalitet Varumärkeskännedom | Lojalitet Service kvalitet Kännedom | Återköp Bra/dålig uppfattning av servicen Låg kännedom Hög kännedom |
| Affärsidé | Ökad utveckling Ökat utbyte | Processtyrt Målstyrt |
| Service Value Profit Chain | Intern MF (företag & anställda) Extern MF (företag & kund) Interaktiv MF (anställda & kund) | Enkelriktad/dubbelriktad kom. Enkelriktad/dubbelriktad kom. Enkelriktad/dubbelriktad kom. |
| Involveringsteorin | Höginvolvering Låginvolvering | Hög pris, hög risk, infosökande Låg pris, låg risk, ingen infosök |

4.0 Empiri

Här nedan presenteras en kort presentation av respektive vald företag för denna undersökning. Sedan presenteras den kvalitativa empirin från intervjuerna med ledningen och de anställda där författarna valt att presentera intervjusekvenserna i form av rådata där tolkningen överlämnas till analyskapitlet. Författarna väljer att presentera intervjusekvenserna på ett positivistiskt kvantitativt sätt. De kvantitativa data från enkäterna redovisas i form av sammanställda diagram.

4.1 Presentation av undersökningsobjekt

4.1.1 Lindex

Lindex startades i Alingsås 1954 och anses ha blivit en av norra Europas ledande modekedjor. Lindex har idag över 400 butiker i Norden, Baltikum, Ryssland, Centraleuropa, Bosnien-Hercegovina och Mellanöstern samt över 5000 medarbetare. De lyckades expandera snabbt inom Norden. Deras affärsidé går ut på att ”erbjuda ett inspirerande och prisvärt mode till modeintresserade kvinnor.” Lindex designers står oftast bakom modeskapandet men har på senare tid arbetat med olika designers, både internt och externt för att vidare utveckla modet.⁷⁵

4.1.2 KappAhl

KappAhl har 360 butiker i Sverige, Norge, Finland, Polen och Tjeckien samt 4800 medarbetare. De har egna designers som formger alla plagg. Deras affärsidé går ut på att ge ”prisvärt mode för många människor”, och deras vision är att ”KappAhl ska bli en betydande modekedja i Europa”. KappAhls målgrupp består av män och kvinnor i åldrarna 30-50 år. Företaget växer med mellan 20-25 butiker varje år. Deras mål för att fortsätta expandera med god lönsamhet är att behålla god bruttomarginal, fortsatt butiksexpansion, utvecklad försäljning i de befintliga butikerna samt etablera KappAhl på större marknaden.⁷⁶

4.1.3 Dea Axelssons

Dea Axelsson är en sammanslagning av Dea och Axelsson. Sammanslagningen anses ge förutsättningar för företaget att expandera snabbare. Numera vill Dea Axelssons stå för tradition och förnyelse. Företaget erbjuder mode till kvinnor mellan 25-65 år. Deras verksamhet består av 22 butiker i Stockholm samt Mellansverige med ungefär 350 anställda.⁷⁷

⁷⁵ <http://www.lindex.com/se/info/om-lindex/> 2011-06-11 kl 09:54

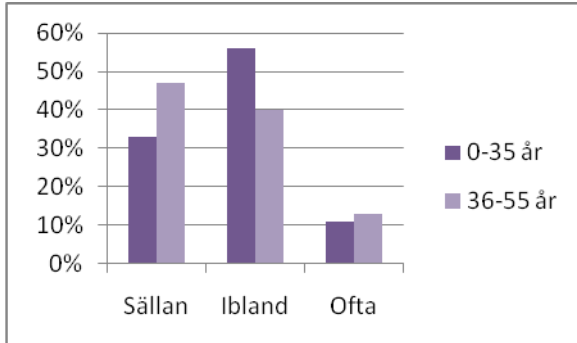
⁷⁶ <http://www.kappahl.com/corp/Om-KappAhl/> 2011-06-11 kl 10:01

⁷⁷ <http://www.mynewsdesk.com/se/view/pressrelease/axelssons-och-dea-gaar-samman-blir-en-av-sveriges-ledande-butikskedjor-inom-dammode-3735162011-06-11> kl 10:05

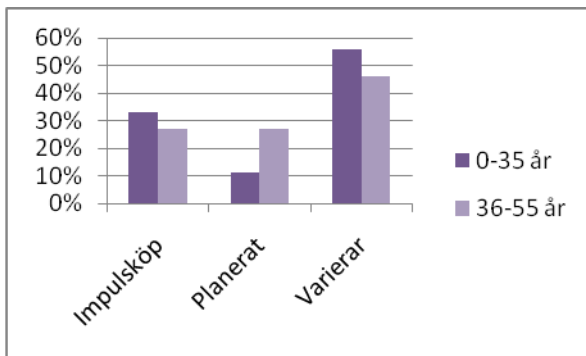
4.2 Enkätundersökning

4.2.1 Lindex

1. Hur ofta handlar du kläder på Lindex?



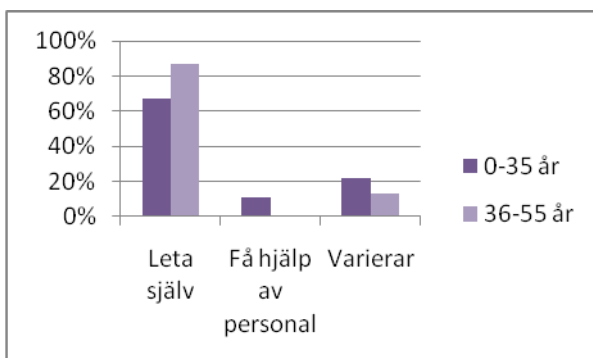
- Över 30% av respondenterna i åldersgruppen 0-35 och nästan 50% av de i åldersgruppen 36-55 handlar *sällan* på Lindex. Mindre än 15% av både åldersgrupper handlar där *ofta*.



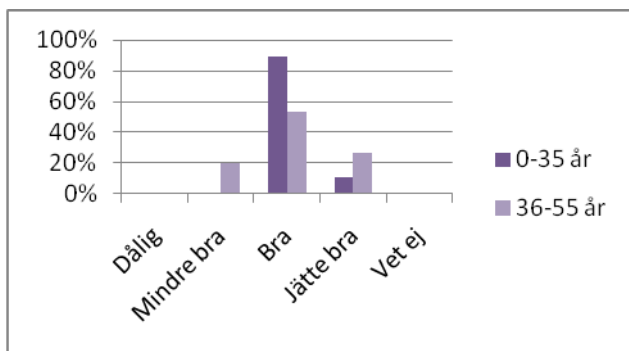
- Mindre än 30% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 *planerar* sina köp tillsammans med ungefär 10% av de under 35 år.

2. När du handlar kläder på Lindex blir köpet:

3. När du handlar kläder på Lindex föredrar du att:



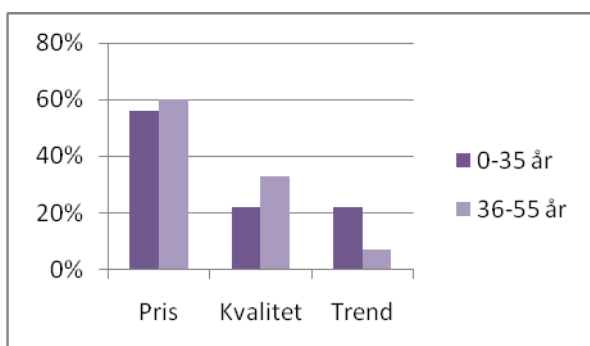
- Majoriteten av både åldersgruppen föredrar att *leta själva* i butikerna. Endast 10% av de i åldersgruppen 0-35 skulle uppskatta *hjälp från personalen*.



- 20% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 anser att servicen är *mindre bra* medan nästan 30% anser att det är *jättebra*. Över 10% av respondenterna i åldersgruppen 0-35 anser att servicen är *jättebra*.

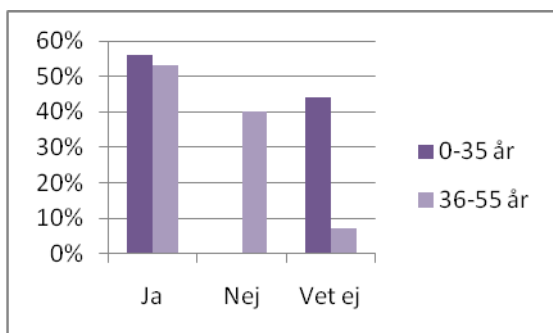
4. Vad tycker du om den personliga servicen på Lindex?

5. Vad är viktigast för dig vid val av varumärke?



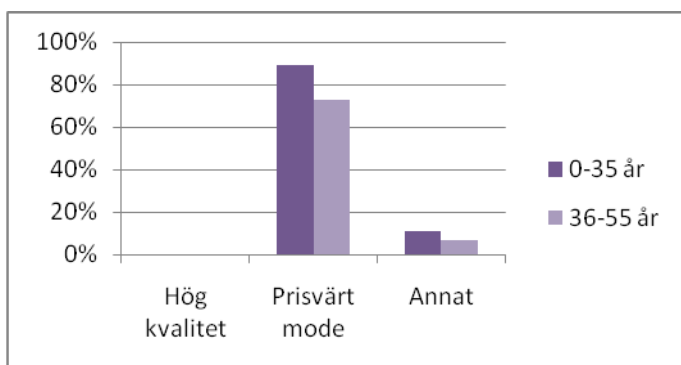
- *Pris* är det dominerande svaret för både åldersgrupper. Över 20% av respondenterna i åldersgruppen 0-35 samt ungefär 33% av de i åldersgruppen 36-55 svarade att *kvalitet* är deras första handsval.

6. Har Lindex fler än ett varumärke?

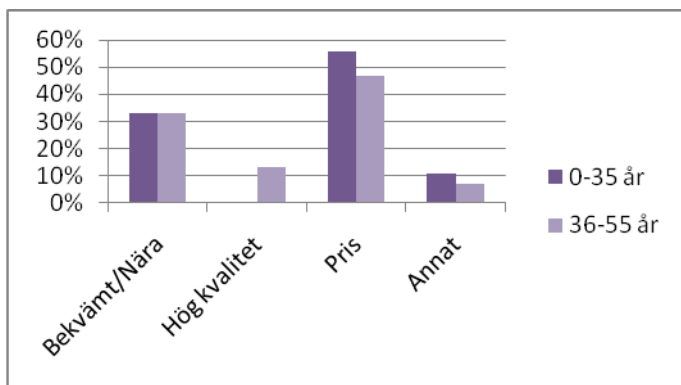


- Över 50% av samtliga grupper svarade att Lindex har fler än ett varumärke. 40% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 svarade *nej*. Över 40% av de i åldersgruppen 0-35 svarade *vet ej*.

7. Vad anser Du att varumärket (Lindex) står för?



- Ingen av respondenterna kopplar Lindex varumärket med hög kvalitet. Majoriteten svarade på *prisvärt mode*.

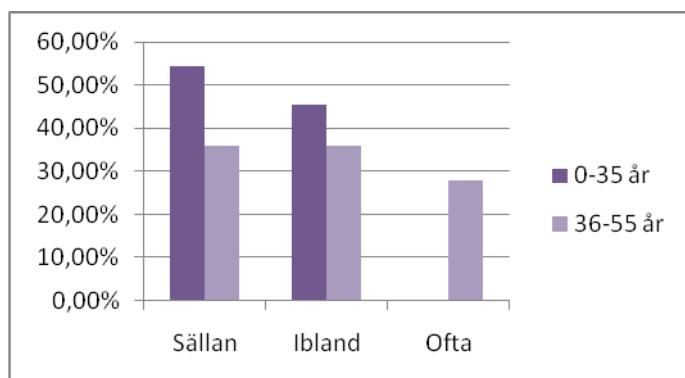


8. Varför handlar du på Lindex?

- Över 30% av samtliga respondenter svarade att de handlar på Lindex på grund av *bekvämligheten*. *Pris* var det dominerande svaret och endast 12-13% av åldersgruppen 36-55 svarade på *kvalitet*.

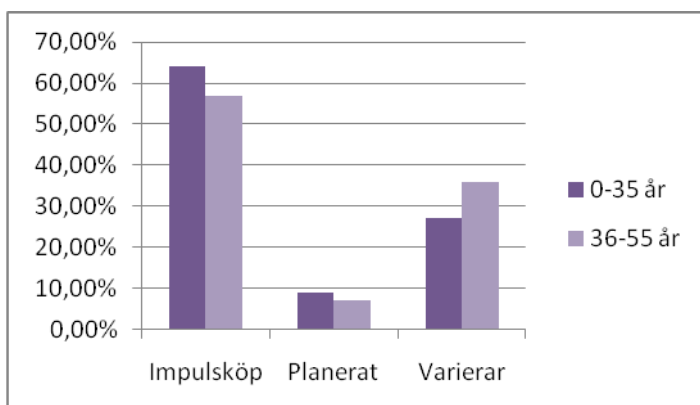
4.2.2 KappAhl

1. Hur ofta handlar du kläder på KappAhl?



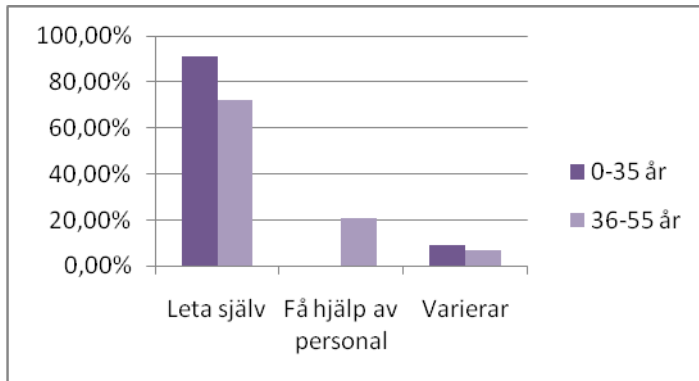
- Nästan 30% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 handlar *ofta* på KappAhl och över 35% handlar *sällan*. Även 55% av de i åldersgruppen 0-35 handlar *sällan* på KappAhl.

2. När du handlar kläder på KappAhl blir köpet:



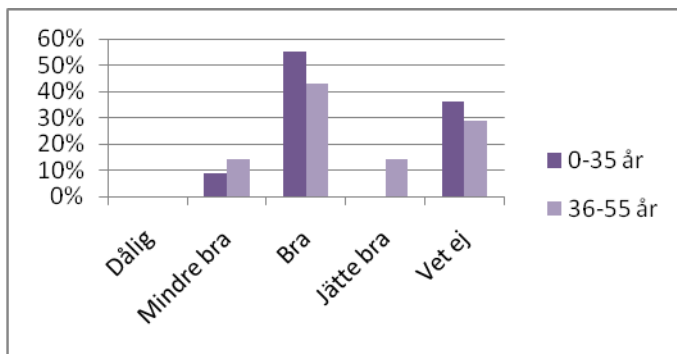
- Majoriteten av respondenterna *impuls handlar* på KappAhl medan under 10% av respondenterna *planerar sina köp*.

3. När du handlar kläder på KappAhl föredrar du att:



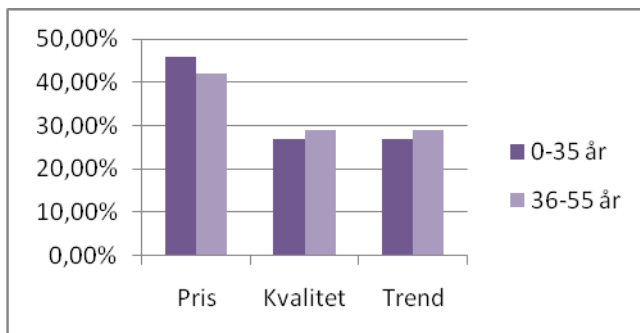
- Över 70% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 föredrar *att leta själv* medan 20% skulle vilja *få hjälp av personalen*.

4. Vad tycker du om den personliga servicen på KappAhl?



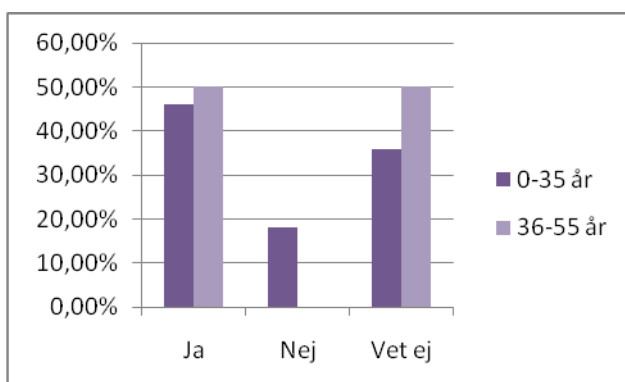
- 14% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 anser att den personliga servicen på KappAhl är *jättebra*. 36% av de i åldersgruppen 0-35 samt 29% av de i åldersgruppen 36-55 svarade *vet ej* angående den personliga servicen.

5. Vad är viktigast för dig vid val av varumärke?



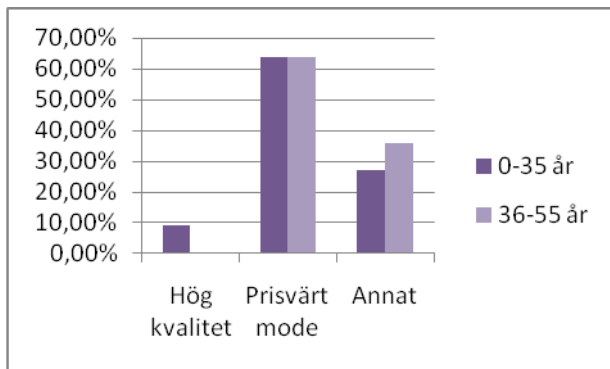
- 46% av de i åldersgruppen 0-35 samt 42% av de i åldersgruppen 36-55 valde *pris* som första handsval som en viktig egenskap vid val av varumärke. 27% av de i åldersgruppen 0-35 samt 29% av de i åldersgruppen 36-55 svarade på *kvalitet*.

6. Har KappAhl fler än ett varumärke?

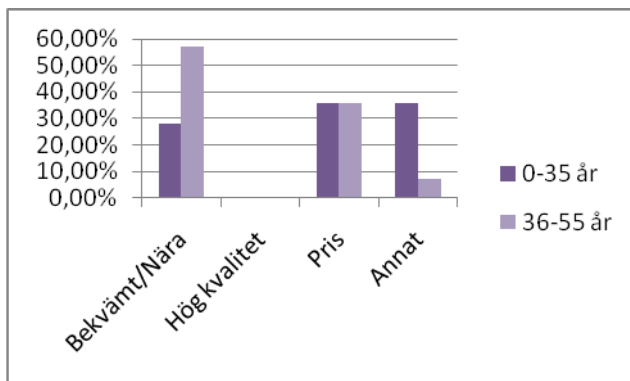


- 50% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 var inte medvetna om att KappAhl hade flera varumärken, den resterande 50% var dock medvetna och svarade *ja*. 46% av respondenterna i åldersgruppen 0-35 svarade *ja* och mindre än 20% svarade *nej*.

7. Vad anser Du att varumärket (KappAhl) står för?



- Över 60% av samtliga respondenter svarade att varumärket KappAhl står för *prisvärt mode*. Endast 9% av respondenterna i åldersgruppen 0-35 svarade på *hög kvalitet*.

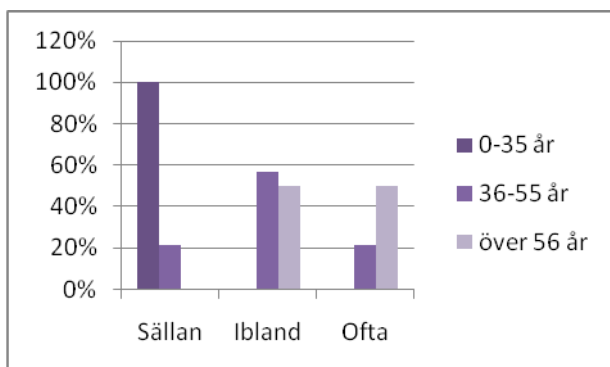


- 36% av samtliga respondenter svarade att anledningen de handlar på KappAhl beror på *priset*. 28% av de i åldersgruppen 0-35 samt 57% av de i åldersgruppen 36-55 svarade på att det är *bekvämt och nära*.

8. Varför handlar du på KappAhl?

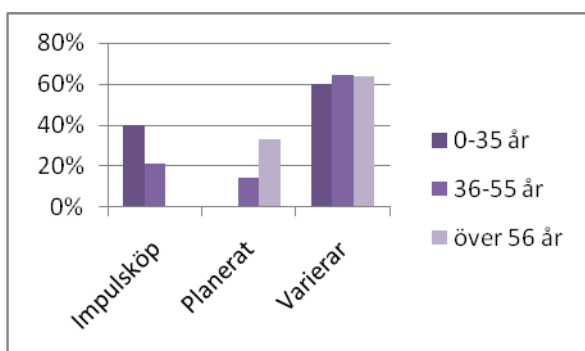
4.2.3 Dea Axelssons

1. Hur ofta handlar du kläder på Dea Axelssons?

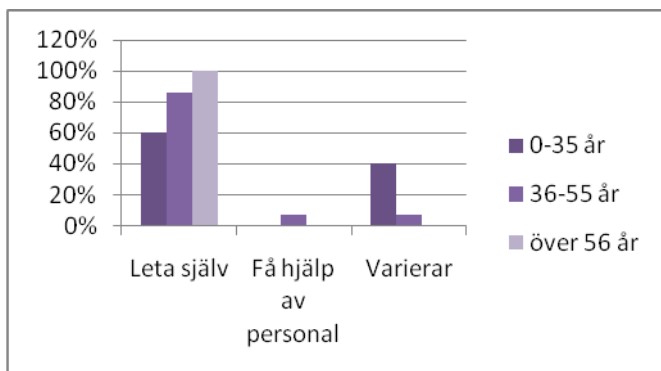


- 100% av åldersgruppen 0-35 visade sig handla *sällan* på Dea Axelssons. De som handlar ofta hos Dea Axelssons visade sig vara de i åldersgruppen över 56 där 50% handlar *ofta* och 50% handlar *ibland*. Det är ungefär 20% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 som handlar *ofta* på Dea Axelssons.

2. När du handlar kläder på Dea Axelssons blir köpet:



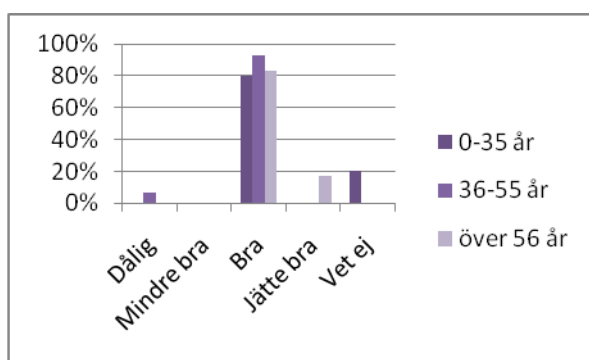
- Samtliga åldersgrupper svarade främst att köpet *varierar* mellan impuls och planerat. Däremot svarade 33% av respondenterna över 56år samt 10% av de i åldersgruppen 36-55 att köpet är oftast *planerat*. Men inga i åldersgruppen 0-35 planerar sina köp på Dea Axelssons.



- Samtliga åldersgrupper föredrar *att leta själv* i butikerna. Mindre än 10% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 föredrar *att få hjälp av personalen*.

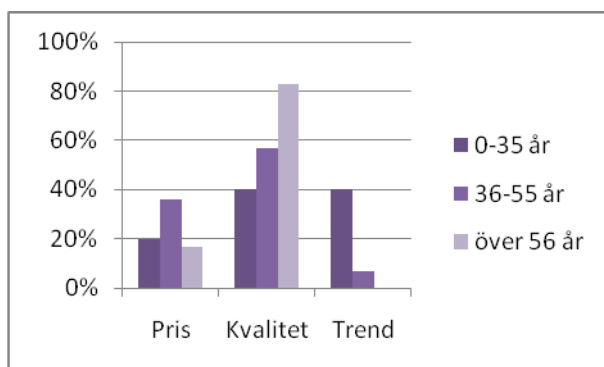
3. När du handlar kläder på Dea Axelssons föredrar du att:

4. Vad tycker du om den personliga servicen på Dea Axelssons?



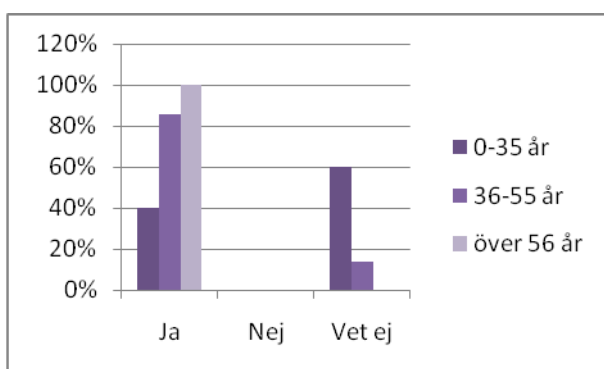
- Majoriteten av åldersgrupperna anser att servicen är *bra* på Dea Axelssons. 20% av respondenterna i åldersgruppen 0-35 har ingen uppfattning om service men drygt 17% av de över 56år anser att servicen är *jättebra*.

5. Vad är viktigast för dig vid val av varumärke?



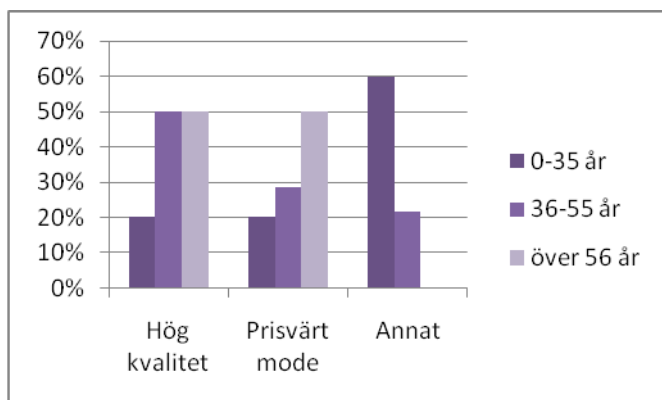
- Över 80% av respondenterna som är över 56år valde *kvalitet* som den viktigaste egenskapen vid val av varumärke. Dessutom svarade 60% av de i åldersgruppen 36-55 samt 40% av de i åldersgruppen 0-35 på *kvalitet*.

6. Har Dea Axelssons fler än ett varumärke?

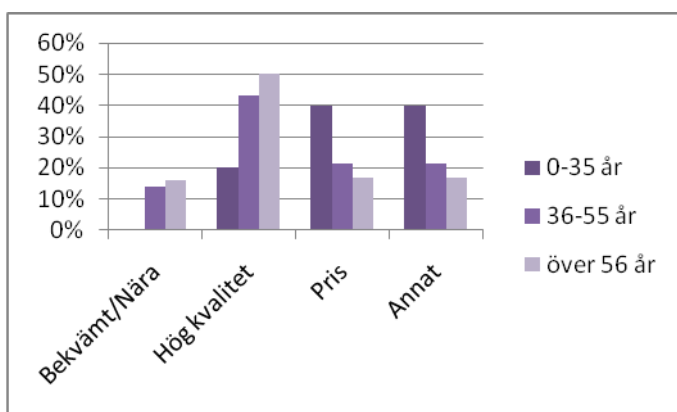


- Respondenterna i åldersgrupperna 36-55 samt över 56år svarade *ja*. 60% av respondenterna i åldersgruppen 0-35 var inte medvetna om att Dea Axelssons hade flera varumärken.

7. Vad anser Du att varumärket (Dea Axelssons) står för?



- 50% av respondenterna i både åldersgruppen 36-55 samt över 56år svarade på *hög kvalitet*. 50% av de som är över 56år svarade på *prisvärt mode*. 60% av respondenterna i åldersgruppen 0-35 svarade på *annat* där majoriteten beskrev Dea Axelssons som damigt.



- Respondenterna i åldersgruppen i 0-35 handlar främst på grund av *priset* och *annat*. 50% av de över 56år samt 42% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 handlar på grund av *hög kvalitet*.

8. Varför handlar du på Dea Axelssons?

4.3 Intervjuer

4.3.1 Intervjuer med ledningen

1. Företag: Lindex, Anställd: Johan Hallin (marknadschef) Arbetsplats: Huvudkontoret

Del 1: Företaget och medarbetarna

Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund?

”Mitt namn är Johan Hallin och jag är 50 år gammal och jag har jobbat på Lindex i 6 år nu. Jag är marknadschef här på huvudkontoret, där jag är ansvarig för koncept och marknadsföring. Utbildad civilekonom. Jag har varit marknadschef på olika ställen, dessutom internationell marknadschef. Jag har jobbat i KappAhl 3 år 1997-2002”.

Kan du berätta lite om företaget?

”Lindex är en växande modeföretag som finns i 13 länder. Företaget har förändrats från ett klädföretag till ett modeföretag. Den grundades 1954 och har vuxit mycket sedan dess. Vi har även en hemsida”.

Kan du berätta lite mer om företagets affärsidé? Vad anser ni att ni har för organisationsstruktur? Centraliserad eller Decentraliserad?

”Inspirerande prisvärt mode. Vi har stor fokus på mode samt modeintresserade kvinnor. *Inte hierarkiskt, utan platt.* Vi har vårt huvudkontor som stöttar o hjälper länderna som vidare försäljning. Här på huvudkontoret har vi inköp o design, samt stödfunktioner som ekonomi”.

Finns det utrymme för förändringar inom organisationen som kan ske snabbt och effektivt? ”*Ja, det tycker jag. Det här är en modebransch, här jobbar man med förändringar hela tiden och det sker effektivt. När man gör dessa förändringar håller man sig till varumärket, det är grunden*”.

Hur ser ni på varumärket och dess betydelse?

”Väldigt viktigt, väldigt centralt för oss. Vi har en så kallad varumärkesplattform som vi alltid utgår ifrån”.

Har ni fler än ett varumärke? Hur ser ni på nya varumärken?

”Lindex är huvudvarumärket. Men sen har vi även produktmärken som vi kan kalla det för, det har vi för att markera olika delar av sortimentet. Vi har ingen ambition av att göra dessa till varumärken. Lindex är det vi kommer att jobba med”.

På vilket sätt arbetar ni med varumärket i er organisation?

”Vi har den här varumärkesplattformen, utifrån den tar vi fram hur vårt sortiment och marknadsföring ska se ut. Så vi håller oss till den”.

Hur kopplas varumärket till affärsidén?

”Affärsidén är en del av varumärket. Varumärkesplattformen är direkt kopplat till affärsidén”.

Strävar ni efter att expandera verksamheten?

”Ja, vi vill växa! Vi ökar vårt butiksbestånd hela tiden kan man säga! ”

Hur ser kommunikationen ut till de anställda samt andra avdelningarna inom företaget? ”Vi jobbar internt. Det är viktigt att jobba med medarbetarna.

Vi har ett intranät som är vår viktigaste kanal till butikerna, här ger vi ut all information som behövs från ledningen till butikerna. Det mesta går genom butikscheferna som för vidare informationen till sina anställda. Men även de anställda kan gå in på intranätet under deras raster”.

Har de anställda eget ansvar och får de ta eget initiativ? Kan de få igenom förändringar som de anser behövs för företaget? ”Absolut det har de, det är jätte viktigt. De kan föreslå saker och ting och om vi tycker att det är en bra idé så kan vi genomföra det. Vi har ordnat olika övningar som vi kallar för Innovationspace, där samlar vi ihop idéer som vi kan ha nytta av. Vi jobbar aktivt med idéer”.

Hur motiverar ni de anställda?

”Vi gör allt möjligt. Alla får lön på ett rättvist sätt. Och vi belönar bra prestation”.

Del 2: Kundens involvering

Hur ser ni på kunden? Hur bygger ni upp era kundrelationer? Är kunderna med i processen? ”Kunden är en modeintresserad kvinna. Relationerna byggs framförallt i butikerna där man blir välbemött. Genom vår webbsida bidrar vi med bra service. Nej, kunden är inte med i processen så mycket eftersom kunden inte är med och utvecklar produkten. Det är väldigt svårt för kunden att ge tips av det vi köper in. För det har vi ett designteam och det måste ligga i deras händer”.

Har ni direktkommunikation med era kunder? Om ja, på vilket sätt och i vilken sammanhang? ”Kundklubb, inte så mycket att vi har en kommunikation i dialogform fram o tillbaka med kunden men kunden kan ta kontakt med oss genom facebook där vi är lätt tillgängliga. De kan alltid ringa till kundtjänsten. Nummer 1 kommunikation är framförallt i butikerna och det är den viktigaste relationen”.

Anser ni era kunder vara lojala? Hur gör ni för att motivera och involvera era kunder? ”Nej, lojal är man nog inte i den här branschen överhuvudtaget. Det är ett starkt ord lojalitet. Om du frågar om det finns de som handlar ofta på Lindex, mer än andra butiker, ja det finns mycket. Det är klart att vi vill att kunder kommer tillbaka och handlar mer o mer, men vad vi än gör så tror jag inte att man kan styra kunderna bara in till Lindex. Det gäller bara att ha så bra grejer som möjligt och vara en intressant kund. Men en som är 100% intresserad och lojal finns inte i den här branschen”.

Har ni mest nya eller återkommande kunder? Vilka typer av kunder fokuserar ni mest på? ”I Sverige besöker alla kvinnor Lindex någon gång under ett år, återkommande kunder. Vi fokuserar på både återkommande och nya kunder”.

Är ni medvetna om hur kunden uppfattar ert varumärke?

”Ja, det tror jag att vi är. Vi har ständiga undersökningar och tar till idéer och vad konsumenterna tycker till”.

Varför tror ni att kunderna väljer just er?

”Huvudsaken är att det är bra produkter. Kunderna tycker att det är snyggt och de litar på det”.

Är era kunder priskänsliga?

”De är nog ganska priskänsliga. Vi har våra låga priser vilket även är en del av vårt affärsida. För oss är det viktigt med prisvärt”.

Hur ser ni på service? På vilket sätt arbetar ni med service?

”Jag tycker att man kan ha bra service utan att prata. När det är lättillgänglig för kunden, lätt att förstå, enkelt att hitta i butik då är det bra service. Man behöver inte alltid prata. Men personlig service är också viktigt, hur man bemöter kunderna. Men som sagt så ska butikerna vara så pass bra att man ska kunna hjälpa sig själv, och det tycker vi är bra”.

Hur ser ni på kvalitet? Hur arbetar ni med kvalitet? Hur tror ni era kunder ser på kvaliteten?" *Kvalitet är jätte viktigt. Kunden förväntar sig en viss kvalitet för en viss pris och det vill vi stå för. Vi har speciella teams som jobbar med kvaliteten jätte noga".*

2. Företag: KappAhl, Anställd: Cecilia Hess Svärd (butikschef) Arbetsplats: Drottninggatan

Del 1: Företaget och medarbetarna:

Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund?

"Jag heter Cecilia Hess Svärd, jag har varit butikschef i 26 år så att jag var 21 när jag började. Jag var en av de yngsta. Vi har gått från liten butik upp till mellan till stora, och den här butiken på drottninggatan är den största butiken KappAhl har. Den öppnade vi 2004".

Kan du berätta lite om företaget?

"KappAhl är ett kedjeföretag. Så vi har ju butiker i Polen, Finland, Tjeckien, Norge och Sverige. KappAhl är ett gammalt märke per Olof Ahl startades 1953. Han började sälja kappor i sin lägenhet. Efter det öppnade han sin första butik i Göteborg, och det han gjorde var att han köpte kappor, kappor var ju jätte stort vid 50-talet alla damer skulle ha kappor. Han köpte alla i 38:or och då var alla tvungna att gå till honom, och folk märkte hur billig han var. Det var mer finare affärer som sålde kappor då och dyra var dem. Men han körde billigt så det var så han började med lågpris. Sen öppnade han butik efter butik, det gick jätte bra så nu är vi ett stort företag".

Kan du berätta lite mer om företagets affärsidé? Vad anser ni att ni har för organisationsstruktur? Centraliserad eller Decentraliserad?

"Affärsiden, alltså vår målgrupp är ju kvinna med barn, 30-50 år. Mitt i livet, familj. Man säger ju att, 70% av inköpen av herrkläder görs av kvinnan. Så därför är det kvinnan vi riktar in oss på, för att det är hon som bestämmer lite grann. Oftast är det kvinnan vi fokuserar på, hon som gör inköpen. Det är inte vi som är först med nytt mode. Vi är lite mer trygga. Mode kommer lite senare till oss men det finns även hos oss. *Någonstans där emellan skulle jag nog vilja säga. På en sund nivå. Jag tror inte totalt på decentraliserad, småkungar överallt. Jag tror inte på toppstyrt heller, då får du inte med organisationen. En sund blandning är det".*

Finns det utrymme för förändringar inom organisationen som kan ske snabbt och effektivt?" *"Ja det gör det, absolut. Vi har en ständig diskussion. Förändringarna går rätt fort, vi har en bra organisation på huvudkontoret som sköter just de här bitarna".*

Hur ser ni på varumärket och dess betydelse?

”Starkt varumärke! Tryggt varumärke, enkelt tydligt och tryggt men ändå ligger det i modet men att vi inte är först med det”.

Har ni fler än ett varumärke? Hur ser ni på nya varumärken?

”Nej, det är bara vårt eget varumärke vi säljer. Vi tar inte in andra märken. Allt vi säljer är eget. Jag tror nog att vi försöker nischa oss till KappAhl, vi behöver inte ta in andra varumärken vi kör på KappAhl, det är tryggt och kunden gillar det och vi säljer bra. Vi behöver inte ta in andra för att förstärka oss själva”.

På vilket sätt arbetar ni med varumärket i er organisation?

”Alltid prata KappAhl kunden, hur ser vår KappAhl kund ut? Varje inköpare vet det här och försöker sätta sig in på det. Vi pratar KappAhl hela tiden och alla inom företaget måste förstå det”.

Hur kopplas varumärket till affärsidén?

”Vi försöker allt via annonser, dockor, tv-reklam. Allting är ju fokuserad på den vanliga människan. Det försöker vi förmedla”.

Strävar ni efter att expandera verksamheten?

”Jo men vi öppnar ständigt nya butiker, på nya orter, det gör vi hela tiden. Och nya länder tittar vi på också. Så, absolut! Det går bra för företaget”.

Hur ser kommunikationen ut till de anställda samt de andra avdelningarna inom

företaget? *”Jag tycker att det är bra med kommunikationen, vi har ju eget Kappnät, ett intranät. Där kan man kolla på allt, det går fort. Från ledningen till butikschefen och sen ut till personalen”.*

Har de anställda eget ansvar och får de ta eget initiativ? Kan de få igenom förändringar som de anser behövs för företaget? *”Eftersom vi är ett kedjeföretag så måste alla butiker se likadana ut. Kunden måste känna igen sig oavsett vilken butik de går in på”.*

Hur motiverar ni de anställda?

De har ju ett resultatlönesystem bland annat. Så går butiken bra och ger bra avkastning så får de varje månad en viss bonus. Det har vi så det är ju bra morot. Och sen har vi alltid interna tävlingar, med olika vinster mellan butikerna. Butikschefen peppar de”.

Del 2: Företaget och kunden

Hur ser ni på kunden? Hur bygger ni upp era kundrelationer? Är kunderna med i processen? ”Just det här med trogen kund, lojala, kundklubb. Vi binder kunder, vi har klubb dagar. Vi jobbar mycket med lojalitet”.

Har ni direktkommunikation med era kunder? Om ja, på vilket sätt och i vilken sammanhang? ”Vi har ständiga marknadsundersökningar samt en kundpanel där vi hela tiden lyssnar på kunderna och bollar idéer och får förslag. Vi kollar igenom och justerar hela tiden”.

Anser ni era kunder är lojala? Hur gör ni för att motivera och involvera era kunder? Ja då. Lojala kunder är väldigt viktigt för oss. Vi har som sagt våra kundklubbar för att locka nya kunder samt ge våra befintliga kunder fördelar med att vara med i klubben.

Har ni mest nya eller återkommande kunder? Vilka typer av kunder fokuserar ni mest på? ”Vi har våra återkommande kunder, de som är medlemmar. Men vi försöker även få in nya kunder hela tiden genom att få de nya kunderna att bli medlemmar”.

Är ni medvetna om hur kunden uppfattar ert varumärke?

”Ja det tror jag, inköpen på huvudkontoret har ju kundpaneler, där de pratar med olika kunder lite som jury som motsvarar vår kund där man bollar idéer. De får tycka till. Marknadsavdelningen gör alltid undersökningar. Hur kunderna upplever kampanjer och om de är nöjda med dem”.

Varför tror ni att kunderna väljer just er?

”Vi är folkliga, vi är trygga. Man hittar det man vill ha, man behöver inte vara trådsomal modell för att handla hos oss, vi har storlekar som går upp till 50-53. Jätte fina kläder, alla ska kunna känna sig fina med våra kläder och storleken spelar ingen roll”.

Är era kunder priskänsliga?

”Jag tror att på barnavdelningen är man ganska priskänslig. Det får inte vara för dyrt. Men i övrigt så tror jag inte det, om en kvinna ser något hon gillar så köper hon den. Men nu ligger vi ju inte heller högt i pris. Under rean går försäljningen upp”.

Hur ser ni på service? På vilket sätt arbetar ni med service?

”Det jobbar vi jätte mycket med, attityder mot kunden. Alltid le alltid vara trevlig, på golvet i kassan. När en kund kommer in i våra butiker så är det hängt så att det ska vara lätt att hitta, vi har ingen personal som följer en kund hela tiden. När de kommer till oss så hjälper vi kunderna på bästa sätt, och sen i kassan är vi alltid trevliga. Service jobbar vi mycket med, men inte NK service utan vår egen service”.

Hur ser ni på kvalitet? Hur arbetar ni med kvalitet? Hur tror ni era kunder ser på kvaliteten?” Kvalitén är jätte bra för det priset vi har. Prisvärt mode. Vi har ju en egen kvalitetsavdelning i huvudkontoret som testar alla kläder, provtvättar, kollar att måtten håller. Vi säkerställer kvalitén. Eftersom vi har reklamationspolicyn så tror jag att kunderna är nöjda med det”.

3. Företag: Dea Axelssons, **Anställd:** Jimmy Andersson (VD), **Arbetsplats:** Huvudkontoret

Del 1: Företaget och medarbetarna

Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund?

”Hej, jag heter Jimmy Andersson och är 41 år och är VD för Dea Axelssons. Jag är även ansvarig för försäljningen och inköp av ytterplagg, jackor för att vara specifikt. Jag har jobbat på Axelssons sedan 1994 och 1,5 år i det nya bolaget.”

Kan du berätta lite om företaget?

”Dea Axelssons är en sammanslagning av Dea och Axelsson. Anledningen till sammanslagningen är att vi såg fördelar med att slå ihop oss, vi ansåg att det vara lönsamt med en sammanslagning då vi arbetar på liknande sätt. Vi använder varandras styrkor och kompetens vilket ger oss större fördelar. Företaget som den ser ut nu har 22 butiker. Vi säljer damkläder till kvinnor som är 40+ även om vi har kläder till lite yngre så är vi främst fokuserade på de lite äldre kvinnorna. Vi försöker nischa oss lite mer på de äldre”.

Kan du berätta lite mer om företagets affärsidé? Vad anser ni att ni har för organisationsstruktur? Centraliserad eller Decentraliserad?

”Det gäller att erbjuda kunderna ett fräscht mode till ett bra pris. Vi har som sagt vänt oss till åldrarna 40 och uppåt. De brukar ha problem med storlekarna också vilket vi tycker att vi får till genom att skapa kläder som passar även till de äldre, de som vill se lite tuffare ut men även till de som inte vill sticka ut. *Man kan säga att vi är både centraliserade och decentraliserade.*

Marknadsföringen, ekonomifunktionerna och inköp är centraliserade men försäljningen blir vi mer decentraliserade. Då går vi mer ner på mikro nivå och tar stort ansvar själv i de olika regionerna”.

Finns det utrymme för förändringar inom organisationen som kan ske snabbt och effektivt? *Att förändra i organisationen är vi snabba med men det är produktionen som kan ta tid. Det har bara blivit bättre sedan vi slog ihop oss med Dea. Tack vare samtliga avdelningar inom företaget som t.ex. ekonomiavdelningen kan vi arbeta snabbare och fatta snabba beslut”.*

Hur ser ni på varumärket och dess betydelse?

”Vi har ett varumärke som heter Dea Axelssons som vi har utåt mot kunderna. Själva varumärket Axelssons har ju funnits sedan 80 år tillbaka och Dea har funnits i kanske 65 år. Båda har sina trogna kunder och är starka varumärken så vi ville inte släppa någon av de och därför blev det Dea Axelssons”.

Har ni fler än ett varumärke? Hur ser ni på nya varumärken?

”Dea Axelssons har först och främst sina egna varumärken men köper sedan in varumärken också i andra hand som Isolde. Men det varumärket står vi för själva också. Geena heter det andra varumärket men vänder sig lite mer till de yngre vilket medför större konkurrens också. Det är inte lika mycket konkurrens med Isolde. Sedan säljer vi andra varumärken i butikerna såsom Vero Moda och Vila men inte alls mycket. Vi vill helst ha egna varumärken, då kan man ha mer koll på vad man får ut i butikerna osv. Det kan vara svårt och olönsamt för oss att ta in nya varumärken också. Vi vill att vårt varumärke ska associeras med relativt hög kvalitet. Vi vill främst jobba med egna varumärken, det blir helt och hållet vårt ansvar ifall någonting går snett”.

På vilket sätt arbetar ni med varumärket i er organisation?

”Vi arbetar med att få ut varumärket med hjälp av dagspress, tidningar osv. Vi strävar efter att få ut varumärket och nå ut till flera kunder”.

Hur kopplas varumärket till affärsidén?

”Det är en levande process hela tiden. Genom att vara duktiga på det vi gör och det vi erbjuder stärker vi Dea Axelssons varumärke. Vi har Dea Axelssons varumärke och sen har vi andra varumärken som vi säljer.

Om det ena är dåligt blir det andra dåligt så det gäller att se till att samtliga varumärken var sig våra egna eller de vi säljer lever upp till det vi strävar efter att erbjuda. Så vi försöker jobba väldigt mycket med hur vi ser ut och vad vi erbjuder i butiken. Vi vill att kunderna ska främst ha en god upplevelse och därför förenklar vi så mycket vi kan för att kunden ska kunna lätt hitta i butikerna osv. ”

Strävar ni efter att expandera verksamheten?

”Ja absolut. Vi öppnar nya butiker hela tiden och vill expandera rätt rejält. Vi vill öppna ungefär 10-15 nya butiker inom de närmaste 5 åren. Det är vårt mål. Det kan i sin tur öka lönsamheten och förenklar att producera egna varor. Desto flera klädesplagg man producerar desto bättre blir produktionen och kvaliteten av någon anledning”.

Hur ser kommunikationen ut till de anställda samt de andra avdelningarna inom

företaget? ”Framförallt via mejl och telefon till butikscheferna som sedan tar itu med sina anställda. Vi träffas två gånger per år alla samtidigt och diskuterar förändringar och saker som kan ske eller kommer hända osv. ”

Har de anställda eget ansvar och får de ta eget initiativ? Kan de få igenom förändringar som de anser behövs för företaget? ”Ja, till en viss del. De får t.ex. inte köpa in varor, det gör endast inköparna. Vi har någonting som heter Guide-Lines som vi vill köra efter, alltså vad som är aktuellt och vad vi vill ta fram”.

Hur motiverar ni de anställda?

”För det första ifall vi är tydliga häruppe ifrån, alltså huvudkontoret, blir butikscheferna tydliga och det blir lättare att jobba när man vet vad man ska göra känner man sig trygg på jobbet och gör ett bra jobb. Vi har kanske inte de bästa lönerna och öppetiderna kan variera osv. och då ser vi till att motivera genom t.ex. säljtävlingar som alla har chans att vinna. Genom nöjda anställda blir kunderna nöjda också eftersom de bemöts med glädje och ett genuint intresse”.

Del 2: Företaget och kunden

Hur ser ni på kunden? Hur bygger ni upp era kundrelationer? Är kunderna med i processen? ”Genom butiken försöker vi bygga kundrelationer. Vi har kundklubb som vi försöker locka kunder till att vara en del av för att de ska återkomma. Vi tar inte med kunden i processen.

Vi försöker lyssna på kunden så gott vi kan men det kan vara lite svårt med våra långa leveranstider. *Men sen kan vi samla in kundinformation med hjälp av butiksheferna också när vi väl samtalar med dem*".

Har ni direktkommunikation med era kunder? Om ja, på vilket sätt och i vilken sammanhang? *"Det är butikerna som har 99,9 % kontakt med kunderna och vi lyssnar på butiksheferna. Reklamationerna och andra ärenden angående kunden försöker vi lösa direkt i butikerna. Det blir lättare och smidigare på det sättet"*.

Anser ni era kunder vara lojala? Hur gör ni för att motivera och involvera era kunder?"*Ja det tycker jag att de är då vi har mycket stamkunder. Man kan ganska snabbt se på försäljningen ifall kunden är lojal eller inte. Men man kan ha lojala rea-kunder också. Någon måste ju köpa de varorna också"*.

Har ni mest nya eller återkommande kunder? Vilka typer av kunder fokuserar ni mest på? *"Jag skulle nog säga både och. Men vi vill behålla våra befintliga kunder men samtidigt skaffa flera nya genom att erbjuda kunderna det de vill ha. Nu är ju det här ett nytt företag och kundklubben är också nytt och då blir kunderna nya per automatik. Sen kan det vara lojala kunder från tidigare också utan att man kan se det riktigt ännu. Men framöver med kundklubben kan vi se vilka kunder som återkommer ofta och handlar regelbundet eller kommer endast när det är reavaror"*.

Är ni medvetna om hur kunden uppfattar ert varumärke?

"De som inte är kunder hos oss uppfattar oss nog som mammas affär medan våra kunder tycker och uppfattar oss precis som vi vill bli uppfattade. Vi kan inte bara satsa på yngre då går vi miste om de äldre och satsar vi bara på de äldre går vi miste om de lite yngre som sedan vänder sig till våra konkurrenter".

Varför tror ni att kunderna väljer just er?

"Jag tror att de tycker om det vi erbjuder och ser att vi försöker. Deas gamla kunder och Axelssons gamla kunder kan också gilla den förändringen som skett och ser positivt vid sammanslagningen. Jag tror att kunderna uppskattar det vi gör och därför kommer de tillbaka".

Är era kunder priskänsliga?

”Jag tror att de är både och. Därför försöker vi erbjuda så bra priser som möjligt som kan både tillfredställa de priskänsliga kunderna men även vara lönsamt för oss och våra leverantörer. Men vi kan också vara priskänsliga. Produktion har blivit dyrare och priset på bomull har till exempel gått upp och då beställer vi inte in lika mycket och säljer inte lika mycket”.

Hur ser ni på service? På vilket sätt arbetar ni med service?

”Det är grundbulten hos oss. Om vi lyckas erbjuda bra service får vi nöjdare kunder som kommer tillbaka men det kan vara lite svårt att alltid finnas till hands också då personalkostnaderna skulle öka. När yngre går ut och handlar tillsammans har de varandra att be om råd osv., men äldre vill gärna ha lite hjälp och då försöker vi finnas till hands så gott vi kan. Men desto större en butik är desto svårare för personalen att finnas tillgängligt”.

Hur ser ni på kvalitet? Hur arbetar ni med kvalitet? Hur tror ni era kunder ser på kvaliteten? *”Kvalitet är viktigt men de dyraste kvaliteterna jobbar inte vi med, det är för dyrt helt enkelt. Men kvalitet handlar om att man får tillbaka kunden också. Om det är dåligt kvalitet kommer inte kunden tillbaka. Men det är viktigt för oss att ha bra kvalitet på våra kläder eftersom vi vill uppfattas som att vi har relativt bra kvalitet. Jag tror att kunderna är väldigt medvetna. De vet vad som är bra kvalitet och värt att betala för”.*

4.2.2 Intervjuer med anställda

1. Företag: Lindex, Anställd: Lena Walin (barnavdelningsansvarig), Arbetsplats: Farsta C.

Del 1: Medarbetarna och företaget

Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund, hur länge du har jobbat här?

”Jag heter Lena Walin är 29 år gammal och har jobbat sammanlagt i 8 år på Lindex”.

Trivs du på din arbetsplats med dina arbetsuppgifter?

”Jag trivs jätte bra här och kommer bra överens med de andra medarbetarna”.

Kan du berätta vad du vet om företagets affärsidé?

”Affärsidén eller vårt motto handlar väl mycket om mode i världsklass skulle jag säga”.

Anser du att arbetsmiljön är flexibel?

”Ja det tycker jag. Alla ska och gör i princip samma sak men vi har ju våra avdelningar. Så det skiljer sig lite men i grunden är det nog samma sak. Jobbet kan variera mellan att jobba i lager eller ute i butiken men alla ska kunna allt”.

Hur ser ni på varumärket och dess betydelse?

”Jag tycker att Lindex har ett starkt varumärke som växer och blir bara bättre med tiden”.

Har ni fler än ett varumärke? Hur ser ni på nya varumärken?

”Ja. Vi säljer även andra externa märken som Sloggi och Triumph inom underkläder, och även olika kosmetiska märken. Nya varumärken är väl inte helt främmande men jag tror inte det är någonting vi strävar efter. Vi vill nog ha vårt eget varumärke först och främst. Men inte vad gäller kosmetik då tar vi in externa”.

Hur kopplas varumärket till affärsidén?

”Vi är en bit på vägen då vi strävar efter att bli större men är medvetna om att vi kanske inte riktigt är där ännu”.

Hur ser kommunikationen ut till ledningen och till de andra anställda?

”Det är via mejl och intranät vi kan ta kontakt med varandra vad gäller andra Lindex butiker men vi kan även ta kontakt med huvudkontoret. Vi har nämligen en blogg där vi kan ta kontakt vid behov men sen beror det på vad det handlar om också. Men vill vi någonting kan vi vända oss till huvudkontoret direkt”.

Hur motiverar ledningen er? Får ni information från ledningen angående nya

kampanjer och förändringar som sker? *”Ja det blir väl genom peppning. De skickar mejl och säger till om olika kampanjer, att nu ska vi sälja det här, vi lägger fokus på det där osv. Det är väldigt bra information vi får via mejl tycker jag. Man måste ju delta och hänga med förändringarna både inom företaget samt omvärlden annars hamnar man efter”.*

Får ni mycket eget ansvar och får ni ta eget initiativ? Kan ni få igenom förändringar som ni anser behövs för företaget? *”Ja, jobbet kräver att man kan ta eget ansvar och initiativ. Det är viktigt. Det beror lite på vad förändringen gäller så det är nog inte helt omöjligt och vi får ju alltid framföra våra åsikter”.*

Del 2 Medarbetarna och kunden

Hur ser ni på kunden? Hur bygger ni upp era kundrelationer?

”Kunden är ju nummer ett. Just nu satsar vi på ”service and sales”. Förut var det mycket att kunden fick klara sig själv i butiken men nu vill vi gå tillbaka lite och erbjuda hjälp”.

Hur fungerar kommunikation med era kunder?

*”Ja, det funkar väl bra. Ifall kunden vill klaga så får de göra det. Ibland skriver de och försöker uppmuntra oss via mejl. Även om de vill få in någonting i butiken som inte finns hör de av sig och vi gör väl vårt bästa att bemöta deras önskemål”. *Mejlen går till kundtjänst och inte direkt till en butik så vi har inte hand om deras önskemål personligen från butik till butik utan det går till kundservice som sedan hamnar på huvudkontoret.**

Anser ni era kunder vara lojala? Hur gör ni för att motivera och involvera era kunder?

”Ja jag skulle väl säga att de är lojala, vi har en del stamkunder. För att åstadkomma flera lojala kunder skulle vi nog vända oss till marknadsföring och servicen skulle jag tro. Det är ju självklart viktigt med lojala kunder”.

Har ni mest nya eller återkommande kunder? Vilka typer av kunder fokuserar ni mest på?

”Jag skulle nog säga mest återkommande kunder. Vi lägger nog fokus på både och. Vi försöker ju tillfredställa alla så att säga. Vi försöker att ha varor rotation också vilket innebär att vi hela tiden uppdaterar inredningen och visning av varorna. Det ska inte se likadant ut från vecka till vecka. Vi vill ju locka kunder till att köpa mera. Vi vill att det ska vara en motiverande butik för alla”.

Är era kunder priskänsliga?

”Ganska priskänsliga. De gillar att handla reavaror och med rabatter osv. Man märker ju att när man har nedsatta priser kommer det flera kunder”.

Varför tror ni att kunderna väljer just er?

”Jag tror att det är på grund av sortimentet”.

Hur ser ni på service? På vilket sätt arbetar ni för att ge bra service?

”Det är ju det här med att vi vill heja på alla kunder och uppmärksamma de på att vi finns här. De ska kunna komma till oss med frågor, ifall de letar efter någonting eller vad som helst”.

Hur ser ni på kvalitet? Hur arbetar ni med kvalitet? Hur tror ni era kunder ser på kvaliteten?"*Det är ju viktigt med kvalitet men jag tror samtidigt inte att man eftersträvar sådär högt kvalitet för då måste man höja priserna också och det skulle nog inte uppskattas av kunderna. Vi har kvalitetskontroller. Jag tror att kunderna är nöjda med kvaliteten men att de kanske inte förväntar sig så mycket heller".*

2. Företag: KappAhl, **Anställd:** Camilla Burman (arbetsredaktör), **Arbetsplats:** Farsta C.

Del 1 Medarbetarna och företaget

Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund, hur länge du har jobbat här?

"Jag heter Camilla Burman är 36 år gammal och har jobbat på KappAhl sen år 2000".

Trivs du på din arbetsplats med dina arbetsuppgifter?

"Jag trivs jätte bra här".

Kan du berätta vad du vet om företagets affärsidé?

"Ja vi riktar oss till hela familjen. Kvinnan med sina barn med andra ord".

Anser du att arbetsmiljön är flexibel?

"Ja. Alla gör väl allt i stort sett men det är ändå uppdelat. Man hjälps åt med det mesta".

Hur ser ni på varumärket och dess betydelse?

"Jag vet inte riktigt, vi riktar ju oss till alla, alltså främst kvinnan med sina barn så jag antar att varumärket vill förmedla det. Vi vänder oss till vanliga människor, vi är inte riktigt nischade. Det börjar bli mer mode men vi är ändå ganska generella, alltså att vem som helst kan ha kläderna, det är inte särskilt trendigt om man säger så".

Har ni fler än ett varumärke? Hur ser ni på nya varumärken?

"Vi har ju bara våra egna varumärken så vi säljer inte andra varumärken. Vi vill inte sälja andra märken".

Hur kopplas varumärket till affärsidén?

"Jag tyckte det här var knepigt".

Hur ser kommunikationen ut till ledningen och till de andra anställda?

"Vi får via mejl från huvudkontoret när saker och ting händer. Vi har väl personligen ingen kontakt med andra butiker. Det är nog huvudkontoret som har kontakt med samtliga butiker genom butikscheferna osv. "

Hur motiverar ledningen er? Får ni information från ledningen angående nya kampanjer och förändringar som sker? ”Ja det är ju uppifrån all information kommer angående kampanjer och sådant. *Som sagt allt styrs uppifrån. Men butikschefen peppar alltid oss*”.

Får ni mycket eget ansvar och får ni ta eget initiativ? Kan ni få igenom förändringar som ni anser behövs för företaget? ”Ja vi har mycket ansvar. *Det är svårt på golvet att få genom förändringar. Det är väl klart att man kan komma med idéer men det styrs ju uppifrån. Det finns inte mycket vi kan påverka. Allt är redan styrt uppifrån, det finns regler för hur vi ska jobba osv. Men man kan självklart komma med synpunkter*”.

Del 2: Medarbetarna och kunden

Hur ser ni på kunden? Hur bygger ni upp era kundrelationer?

”*Kunden är ju det viktigaste självklart. Utan de skulle vi inte överleva. Vi har också vår nya kundklubb och erbjudanden så att de får bättre priser och hela tiden reklam och rabattkuponger för att återkomma*”.

Hur fungerar kommunikation med era kunder?

”Det fungerar bra”.

Anser ni era kunder vara lojala? Hur gör ni för att motivera och involvera era kunder?

”*Ja det tycker jag. För oss är det ju svårt att nå ut till en specifik kund. Men i den här butiken har vi massa stamkunder. Man når ju våra egna kunder som jag sa via mejl och sms och hoppas på att det kommer tillbaka. På det sättet har vi en bra relation till våra befintliga kunder. Sen får man se till att vara trevlig mot alla kunder som kommer in*”.

Har ni mest nya eller återkommande kunder? Vilka typer av kunder fokuserar ni mest på? ”*Ja vi har det nog blandat men man ser många man känner igen också. Vi har ju samma fokus på alla*”.

Är era kunder priskänsliga?

”*Det är nog väldigt varierande. Det finns de som handlar enbart när det är rea på grejer men sen finns det de som handlar oavsett för att de gillar grejerna*”.

Varför tror ni att kunderna väljer just er?

”*Ja, de tycker väl om våra kläder. Det finns de som kommer just hit också för att de tycker att vi har ett trevligt klimat i butiken men framförallt att de hittar kläder här som passar de*”.

Hur ser ni på service? På vilket sätt arbetar ni med service?

”Ja vi har ju personlig service i den mån att vi har tid. Har vi brist på personal eller mycket att göra blir det svårt att ge den personliga servicen men vi gör vårt bästa att hjälpa kunden så gott vi kan”.

Hur ser ni på kvalitet? Vad gör ni för att hålla hög kvalitet? Hur tror ni era kunder ser på kvaliteten?

”Det är ju viktigt med kvalitet. Vi tar ju prover och tester hela tiden på kläderna. Ifall det skulle finnas det minsta felet med kläderna försöker vi åtgärda det men framför allt att hålla hög kvalitet. Jag tycker inte att vi får in mycket klagomål och de kunderna kommer tillbaka”.

3. Företag: Dea Axelssons, Anställd: Inger Karlström(butikspersonal) Arbetsplats: Farsta C.

Del 1: De anställda och företaget

Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund, hur länge du har jobbat här?

”Jag heter Inger Karlström är 50 år gammal och har jobbat här på Dea Axelssons i Farsta Centrum i 10 år”.

Trivs du på din arbetsplats med dina arbetsuppgifter?

”Jadå, jag trivs jätte bra här. Det är roligt att jobba här”.

Kan du berätta vad du vet om företagets affärsidé?

”Ja, vi erbjuder endast damkläder. Mest till kvinnor som är 35+. Men vi har även kläder till yngre men många tror att vi är en tant affär men det är vi inte. Vi vill ju inrikta oss lite mer på yngre också”.

Anser du att arbetsmiljön är flexibel?

”Ja absolut. Alla ska kunna göra allt här men vi försöker göra så att alla inte gör samma saker också”. Jag tror nog att vi kan vara snabba och få genom förändringar som har godkänts av huvudkontoret det gör jag.

Hur ser ni på varumärket och dess betydelse?

”Vi har ju egna märken, tre märken som är övervägande, ungefär 60% av sortimentet sen köper vi in från andra leverantörer också såsom Vera Moda, Styleman osv. köper vi in direkt från leverantörerna”. Ja vi har stärkt vårt varumärke genom att slå ihop oss med Dea och jag tror att våra kunder uppskattar det och det kan kanske leda till att yngre börjar handla här.

Har ni fler än ett varumärke? Hur ser ni på nya varumärken?

”Ja vi har ju tre olika varumärken. Vi vill ju helst arbeta med egna varumärken så jag tror inte att det kommer komma in några nya varumärken. Det är ju mest lönsamt att ha egna märken. Det blir ju bättre för våra kunder också då vi kan hålla priserna nere”.

Hur kopplas varumärket till affärsidén?

”Det inriktar ju sig fortfarande till dam och som sagt tidigare så kan folk koppla varumärket med tantiga damkläder men med Dea som en del av varumärket kan det vända och unga kan också börja handla här hoppas vi”.

Hur ser kommunikationen ut till ledningen och till de andra anställda?

”Det funkar jätte bra här. Men vi personligen har ingen kontakt med huvudkontoret det har butikschefen. Ifall vi har synpunkter kan vi framföra de till butikschefen och hon tar upp det med huvudkontoret”.

Hur motiverar ledningen er? Får ni information från ledningen angående nya kampanjer och förändringar som sker? *”Vi får information om nya kampanjer och sådant hela tiden. Sen har vi tävlingar ibland”.*

Får ni mycket eget ansvar och får ni ta eget initiativ? Kan ni få igenom förändringar som ni anser behövs för företaget? *”Jadå absolut. Ja, vad gäller förändringar så kan vi ju alltid komma med synpunkter till butikschefen som vidarebefordrar det till huvudkontoret. Det händer kanske inte så ofta men möjligheten finns nog”.*

Del 2: De anställda och kunden

Hur ser ni på kunden? Hur bygger ni upp era kundrelationer?

”Förr var det ju att man följde med kunden hela vägen i butiken men så funkar inte det idag för det finns inte personal för det. Man vill ju att kunden ska kunna hitta själv i butiken. Vi kan inte stå utanför provrummen direkt. Men vi försöker ju serva kunden så gott vi kan”.

Hur fungerar kommunikationen med era kunder?

”Ja kommunikationen fungerar bra med kunden tycker jag. Men det är ju människor det handlar om och alla är ju olika”.

Anser ni att era kunder är lojala? Hur gör ni för att motivera och involvera era kunder?

”Ja jag tycker att våra kunder är lojala. Vi har ju bonuskort och kampanjer som vi försöker locka kunden med också. Det är ju viktigt för oss då kunden är vad allting handlar om egentligen”.

Har ni mest nya eller återkommande kunder? Vilka typer av kunder fokuserar ni mest på?

”Ja jag skulle nog säga att vi har mest återkommande kunder, stamkunder, men vi vill ju ha flera nya kunder också. Därför kör vi med bonuskort och kampanjer för att locka nya kunder och vi vill ju även locka en yngre åldersgrupp eftersom vi har mest äldre som handlar här, eller just i den här butiken iallafall. Det är ju olika från butik till butik, det beror på vart man ligger någonstans också”.

Är era kunder priskänsliga?

”Jag tror att våra kunder är ganska priskänsliga. Jag tror att människor överlag är mer priskänsliga idag när de handlar. Kunderna märker också direkt när priserna har gått upp. Nu har ju bomullen gått upp också vilket tvingar oss att höja priserna lite grann och då märker kunderna det direkt. De är väldigt prisedvetna”.

Varför tror ni att kunderna väljer just er?

”Jag tror att det är på grund av att vi erbjuder väldigt mycket, ett ganska stort sortiment och storleksanpassad och lite tuffare kläder till de äldre. Variationen kan man säga”.

Hur ser ni på service? Hur arbetar ni med service?

”Som sagt vi försöker ju ge så bra service vi kan. Vi springer inte runt och frågar kunderna ifall de behöver hjälp utan de brukar komma till oss när de behöver hjälp”.

Hur ser ni på kvalitet? Hur arbetar ni med kvalitet? Hur tror ni era kunder ser på kvaliteten?

”Vi vill självklart ha bra kvalitet också. Vi har ju våra egna märken vi jobbar med så då vill man att det ska vara hög kvalitet och resultera i nöjda kunder.

Vi vill ju veta ifall kvaliteten inte håller måttet. Man har ju reklamationsrätt. Man vill ju självklart ha både låga priser och hög kvalitet men det funkar inte alltid. Jag tror däremot att våra kunder är ganska nöjda med kvaliteten”.

5.0 Analys

I det här kapitlet kommer det empiriska materialet att jämföras med berörda teorier. Företagen kommer att analyseras utifrån de variabler som tagits fram i den teoretiska referensramen

5.1 Hög pris/ Hög kvalitet, Låg pris/Låg kvalitet

Lindex

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|---------------------------|---------|----------|--------|
| Prioriterar Kvalitet | 22,00% | 33,00% | 29,00% |
| Prioriterar inte kvalitet | 78,00% | 67,00% | 71,00% |

Företaget

Ledningen anser att kvalitet är jätte viktigt då de även lägger ner ganska mycket tid och resurser på det. Ledningen tror även att kunderna förväntar sig en viss kvalitet för en viss pris, och detta vill de stå för.

Anställda

De anställda anser att kvalitén är viktig men samtidigt att företaget inte eftersträvar en så hög kvalitet. Dessutom anser de anställda att kunderna är nöjda med kvalitéerna för att de inte förväntar sig så mycket.

Kunder

Av empirin framgår det att endast 29% av Lindex kunder prioriterar kvalitet vid val av varumärke. 22% av respondenterna under 35år, samt 33% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 tycker att kvalitet är en viktig egenskap vid val av varumärke.

Utifrån empirin framgår det att det råder en liten skillnad på synen av kvaliteten mellan ledningen och de anställda. De anställdas syn på vad kunderna anser om kvalitén stämmer ganska bra överens med vad kunderna anser då endast 29% prioriterar kvalitet.

KappAhl

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|---------------------------|---------|----------|--------|
| Prioriterar Kvalitet | 27,00% | 29,00% | 36,00% |
| Prioriterar inte kvalitet | 73,00% | 71,00% | 64,00% |

Företaget

Ledningen anser att företaget säkerställer kvalitén och att kvalitén är jätte bra för de priserna företaget har för produkterna.

Anställda

De anställda anser att kvalitén är jätte viktigt. De har reklamationspolicy och tar in det minska lilla felet för att åtgärda det. De anställda anser att kunderna tycker om kvalitén eftersom de inte får in mycket klagomål och kunderna återkommer.

Kunder

Empirin visar att 36% av KappAhls kunder prioriterar kvalitet vid val av varumärke. Endast var 27% av respondenterna under 35år och 29% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 svarade på kvalitet som en viktig egenskap vid val av varumärke.

Empirin visar att ledningen och de anställda har olika syn på kvalitet. Ledningen anser att kvalitén är jätte bra för det priset de har medan de anställda anser att det är väldigt viktigt att hålla hög kvalitet. Av empirin framgår det att endast 36% av KappAhls kunder prioriterar kvalitet vid val av varumärke. Empirin visar vidare att KappAhls kunder handlar oftast hos de på grund av bekvämlighet och pris än kvalitet.

Dea Axelssons

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Över 56 år | Totalt |
|---------------------------|---------|----------|------------|--------|
| Prioriterar Kvalitet | 40,00% | 57,00% | 83,00% | 60,00% |
| Prioriterar inte kvalitet | 60,00% | 43,00% | 17,00% | 40,00% |

Företaget

Kvalitet anses vara väldigt viktigt för företaget men de arbetar inte med de dyraste kvalitéerna för att undvika behovet av att höja priserna. Av empirin framgår det att kvalitet erhålls genom att man får återkommande kunder då kunderna kommer tillbaka för att de är medvetna om kvaliteten på kläderna företaget erbjuder.

Anställda

De anställda anser att det är viktigt med bra kvalitet eftersom de arbetar med egna varumärken, vilket eventuellt ska resultera i nöjda kunder. De anställda är även medvetna om att man inte kan erbjuda både hög kvalitet och låga priser.

Kunder

Av empirin framgår det att 60% av Dea Axelssons kunder prioriterar kvalitet vid val av varumärke. 40% av respondenterna under 35år, 57% av respondenterna i åldersgruppen 36-55, samt 82% av respondenterna i åldrarna 56+ svarade på *kvalitet* som den viktigaste egenskapen vid val av varumärke.

Utifrån empirin framgår det att ledningen samt de anställda har en relativt bra överensstämmelse i syn på kvalitet. Det framgår även att kunderna är nöjda med kvalitén vilket överensstämmer med företagets uppfattning om att deras kunder är medvetna om kvalitén då 60% av Dea Axelssons kunder prioriterar kvalitet.

5.2 Återköp

Lindex

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|---------------------|---------|----------|--------|
| Återkommande kunder | 11,00% | 13,00% | 12,50% |

Företaget

Ledningen påstår att alla kvinnor i Sverige besöker Lindex någon gång under ett år, och detta innebär återkommande kunder för företaget. Av empirin framgår det att företaget lägger fokus på både nya och återkommande kunder.

Anställda

De anställda anser att de har mest återkommande kunder. De försöker tillfredställa alla och därför eftersträvar de både återkommande och nya kunder.

Kunder

Av empirin framgår att Lindex har endast 12,5% återkommande kunder. 11% av Lindex kunder under 35år och 13 % i åldersgruppen 36-55 handlar *ofta* på Lindex.

Ledningen och de anställda anses ha en överensstämmande bild av vilka de anser handlar mest hos de samt vilka de lägger fokus på. Däremot framgår det av empirin att Lindex endast har 12,5% återkommande kunder.

KappAhl

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|-----------------------|---------|----------|--------|
| Återkommande kunder % | 0,00% | 28,00% | 16,00% |

Företaget

Ledningen anser sig ha sina återkommande kunder som är medlemmar men att de även försöker att få nya kunder hela tiden genom att få de nya kunderna att bli medlemmar.

Anställda

De anställda tycker att de har blandat med både nya och återkommande kunder och att de har samma fokus på båda.

Kunder

Av empirin framgår att endast 16% av KappAhls kunder är återkommande. 28% av KappAhls kunder i åldersgruppen 36-55 handlar *ofta* på KappAhl.

Av empirin framgår det att ledningen och de anställda inte har en överensstämmande bild angående vilken kundgrupp de lägger fokus på. Ledningen vill lägga fokus på nya kunder medan de anställda på både nya och befintliga kunder. Empirin visar vidare att KappAhl endast har 16% återkommande kunder som består av kunder över 36år.

Dea Axelssons

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Över 56 år | Totalt |
|---------------------|---------|----------|------------|--------|
| Återkommande kunder | 0,00% | 21,50% | 50,00% | 24,00% |

Företaget

Ledningen anser att de har både nya och återkommande kunder. De vill behålla sina befintliga kunder men samtidigt skaffa nya. Av empirin framgår det att företaget lägger fokus på alla kundsorter, nya och befintliga samt gamla kunder sen innan sammanslagningen.

Anställda

De anställda anser sig ha mest återkommande kunder men eftersträvar nya kunder där de dessutom vill locka en yngre åldersgrupp.

Kunder

Empirin visar att Dea Axelssons har endast 24 % återkommande kunder. 50% av Dea Axelssons kunder över 56år handlar *ofta* på Dea Axelssons vilket tyder på att de kunderna är återkommande. Empirin visar vidare att den yngsta åldersgruppen (0-35år) associerar företaget med damiga och tantiga kläder och samtliga (100%) handlar *sällan* på Dea Axelssons.

Empirin visar att ledningen och de anställda inte har en gemensam syn på deras kunder. De anställda eftersträvar nya yngre kunder medan företaget lägger fokus på både nya och befintliga äldre kunder. Av empirin framgår det att Dea Axelssons har 24% återkommande kunder som består av främst kunder över 56år.

5.3 Uppfattning av service

Lindex

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|--------------------------------|---------|----------|--------|
| Bra uppfattning av servicen | 100,00% | 80,00% | 87,50% |
| Sämlre uppfattning av servicen | 0,00% | 20,00% | 12,50% |

Företaget

Ledningen anser att man kan ha bra service utan att prata, att det är bra service när det är lättillgängligt för kunden, lätt att förstå, samt enkelt att hitta i butik. Ledningen strävar efter att inreda butikerna så pass bra att kunderna kan hjälpa sig själv. Däremot anser ledningen att personlig service är viktigt, hur man bemöter kunderna.

Anställda

De anställda anser att det är väldigt viktigt med personlig service och de vill satsa mer på ”service and sales”. De vill heja på alla kunder och uppmärksamma de om att personalen finns till hands vid behov.

Kunder

Empirin visar att 87,5% av Lindex kunder har en bra uppfattning av den personliga servicen. Däremot har 20% av Lindex kunder över 36år en sämlre uppfattning av den personliga servicen. 67% av respondenterna under 35år tillsammans med 87% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 föredrar att *leta själva* i butiken med undantag på 11% av respondenterna under 35år som skulle uppskatta *hjälp av personalen*.

Av empirin framgår det att ledningen och de anställda har olika syn på personlig service i butikerna. De anställda är mer angelägna att ge service än vad ledningen är. Det framgår vidare att 87,5% av Lindex kunder har en bra uppfattning av den personliga servicen, men 11% av kunderna under 35år föredrar att få hjälp av personalen. Ifall Lindex vänder sig till en yngre målgrupp måste de tänka på kundens behov av att få hjälp i butiken.

KappAhl

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|--------------------------------|---------|----------|--------|
| Bra uppfattning av servicen | 55,00% | 57,00% | 56,00% |
| Sämlre uppfattning av servicen | 45,00% | 63,00% | 44,00% |

Företaget

Ledningen påstår att de jobbar mycket med personlig service, attityder mot kunden. Det är viktigt att alltid le och vara trevlig, på golvet och kassan.

Ledningen säger att det inte finns personal som följer en kund hela tiden men när kunden är i behov av hjälp finns personalen till hands.

Anställda

De anställda menar att de har personlig service i den mån att det finns tid. Har de brist på personal eller mycket att göra blir det svårt att ge den personliga servicen men att de gör sitt bästa att hjälpa kunden så gott de kan.

Kunder

Det framgår vidare att 56% av KappAhls kunder har en bra uppfattning av den personliga servicen. Det tycks även framgå av empirin att 36% av KappAhls kunder under 35år och 29% i åldersgruppen 36-55år svarade *vet inte* angående KappAhls personliga service vilket antyder att den personliga servicen är obefintlig i kundernas ögon.

Empirin visar att 91% av respondenterna under 35år och 72% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 föredrar att *leta själva* i butikerna, men 21% av KappAhls kunder i åldersgruppen 36-55 skulle vilja *få hjälp av personalen*.

Av empirin framgår att KappAhls ledning och anställda har en gemensam syn på personlig service, att den ges i mån av tid och tillgänglig personal.

Empirin visar vidare att trots att kunderna föredrar att leta själva i butikerna så finns det en del (21%) över 36år som skulle vilja få hjälp av personalen. Det framgår vidare att 56% av KappAhls kunder har en bra uppfattning av den personliga servicen men att 36% av KappAhls kunder under 35år och 29% i åldersgruppen 36-55år har ingen vidare uppfattning av den personliga servicen vilket antyder att den personliga servicen är obefintlig i kundernas ögon.

Dea Axelssons

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Över 56 år | Totalt |
|-------------------------------|---------|----------|------------|--------|
| Bra uppfattning av servicen | 80,00% | 93,00% | 100,00% | 92,00% |
| Sämre uppfattning av servicen | 20,00% | 7,00% | 0,00% | 8,00% |

Företaget

Ledningen ser service som grundbulten hos dem. Men ledningen anser att det kan vara lite svårt att alltid finnas till hands och det framgår av empirin att företaget inte vill anställa flera för servicens skull då personalkostnaderna skulle öka.

Anställda

De anställda säger att de försöker ge så bra service de kan men springer inte runt och frågar kunderna ifall de behöver hjälp utan de brukar låta kunderna komma till dem ifall de behöver hjälp.

Kunder

Av empirin framgår det att 92% av Dea Axelssons kunder har en bra uppfattning av den personliga servicen. Empirin visar även att de som ansåg servicen vara *jättebra* var 17% av Dea Axelssons kunder över 56år. Vidare framgår det att 60% av respondenterna under 35år, 86% i åldergruppen 36-55 samt 100% av respondenterna över 56år föredrar att *leta själva* i butikerna. Endast 7% av Dea Axelssons kunder i åldersgruppen 36-55 vill *få hjälp av personalen*.

Av empirin framgår det att ledningen och de anställda har en gemensam syn på personlig service i butikerna. Service ges i den mån att det finns tid. Det framgår vidare att 92% av Dea Axelssons kunder har en bra uppfattning av den personliga servicen.

5.4 Uppfattning av varumärket

Lindex

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|------------------------|---------|----------|--------|
| Hög varumärkeskännedom | 56,00% | 53,00% | 54,00% |
| Låg varumärkeskännedom | 44,00% | 47,00% | 46,00% |

Företaget

Ledningen på Lindex anser att varumärket är väldigt centralt för dem. De har en såkallad varumärkesplattform som de utgår ifrån.

Ledningen anser att deras kunder uppfattar de precis såsom de vill bli uppfattade, ”inspirerande prisvärt mode”. Företaget säljer andra produktmärken men Lindex är huvudvarumärket.

Anställda

De anställda anser att Lindex har ett starkt varumärke som växer och blir bara bättre med tiden. De säljer externa varumärken men vill främst arbeta med egna. De anser att deras kunder handlar där på grund av sortimentet.

Kunder

Av empirin framgår att 54% av Lindex kunder har en hög varumärkeskänedom. 47% av Lindex kunder i åldersgruppen 36-55 har en låg varumärkeskänedom då de vet inte ifall Lindex har andra varumärken eller inte. Empirin visar vidare att 89% av Lindex kunder under 35år och 73% av respondenterna över 36år kopplar varumärket Lindex med prisvärt mode.

Det finns en gemensam syn då ledningen och de anställda vill associeras med prisvärt mode. Av empirin framgår det även att 54% av Lindex kunder har en hög varumärkeskänedom då kunderna är medvetna om att Lindex även säljer externa varumärken.

KappAhl

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|-----------------------|---------|----------|--------|
| Hög varumärkeskänedom | 18,00% | 0,00% | 8,00% |
| Låg varumärkeskänedom | 82,00% | 100,00% | 92,00% |

Företaget

Ledningen tror sig veta hur deras kunder uppfattar deras varumärke, som prisvärt mode och anser att de har ett starkt varumärke som är enkelt tydligt och tryggt. Företaget arbetar endast med egna varumärken. Ledningen säger att de vill nischa sig till KappAhl.

Anställda

De anställda anser att varumärket tilltalar kvinnor med barn. De menar att även om företaget börjar bli mer modeinriktad att de ändå har ganska generella kläder, att kläderna är modeinritad men inte särskilt trendiga.

Kunder

Av empirin framgår det att endast 8% av KappAhls kunder har en hög varumärkeskänedom. Endast 18% av respondenterna under 35år är medvetna om att KappAhl har endast egna varumärken. 50% av respondenterna över 36år vet inte ifall KappAhl har flera varumärken vilket visar kundens brist på kunskap. Det framgår vidare att 64% av respondenterna kopplar KappAhl med prisvärt mode.

Det råder en ganska bra gemensam syn i företaget då ledningen och de anställda anser att varumärket kan kopplas till prisvärt mode. Av empirin framgår att endast 8% av KappAhls kunder har en hög varumärkeskänedom. Trots att 64% av KappAhls kunder kopplar varumärket med prisvärt mode så visar kundens brist på kunskap om företaget att KappAhls kunder är oengagerade samt att KappAhl har en otydlig företagsprofil.

Dea Axelssons

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Över 56 år | Totalt |
|------------------------|---------|----------|------------|--------|
| Hög varumärkeskännedom | 40,00% | 86,00% | 100,00% | 84,00% |
| Låg varumärkeskännedom | 60,00% | 7,00% | 0,00% | 16,00% |

Företaget

Ledningen anser att båda Dea och Axelsson har sina trogna kunder och är starka varumärken för sig och blir därmed starkare tillsammans. Ledningen tror att de som inte är kunder hos dem uppfattar varumärket som mammas affär medan deras befintliga kunder uppfattar de precis som företaget vill bli uppfattade. Dea Axelssons jobbar inte med de högsta kvalitéerna men vill oavsett kännas igen som ett företag med relativt hög kvalitet. Dea Axelssons har främst sitt eget varumärke men även andra interna varumärken som Isolde och Genna samt att de säljer även externa varumärken.

Anställda

De anställda vill att Dea Axelssons blir uppfattade som ett företag med variation samt storleksanpassade, tuffare kläderna för de äldre men de som inte handlar där ser Dea Axelssons som en tant affär. De anställda säger att de har tre egna märken som är övervägande men sen köper de in från andra leverantörer också. De anser företaget har stärkt sitt varumärke genom att slå ihop företagen Dea och Axelssons vilket kan kanske leda till en yngre målgrupp.

Kunder

Av empirin framgår det att 84% av Dea Axelssons kunder har en hög varumärkeskännedom då de är medvetna om att Dea Axelssons har flera varumärken. Det framgår att 60% av Dea Axelssons kunder under 35år har en låg varumärkeskännedom då de inte är medvetna om att Dea Axelssons har flera varumärken. 50% av Dea Axelssons kunder i åldersgruppen 36-55 och 50% av de över 56år tycker att Dea Axelssons står för hög kvalitet. 60% av Dea Axelssons kunderna under 35år associerar varumärket med *annat* där damiga, och tantiga kläder var huvud svaret.

Det råder en mindre bra överensstämmande bild mellan ledningen och de anställda då trots den gemensamma synen på det starka varumärket så vill ledningen associeras med hög kvalitet och de anställda med variation och tuffare kläder.

84% av Dea Axelssons kunder har däremot en hög varumärkeskännedom och över 50% kopplar varumärket med hög kvalitet såsom ledningen vill.

5.5 Målstyrt och processtyrt

Lindex

Företaget

Av empirin framgår det att företaget har stor fokus på mode och modeintresserade kvinnor. Företaget vill stå för inspirerande prisvärt mode. Vidare av empirin framstår det som att Lindex har en platt organisationsstruktur och jobbar konstant med förändringar. Enligt ledningen sker detta effektivt och förhållandevis till varumärket inom Lindex. Det framgår även att företaget vill växa samt att de ständigt ökar deras butiksbestånd.

Anställda

De anställda anser att företagets motto handlar ganska mycket om mode i världsklass. De anser att deras arbetsmiljö är väldigt flexibel där alla kan olika arbetsroller. De anställda påstår även att de kan ta direkt kontakt med ledningen vid behov.

Av empirin framgår att Lindex har en någorlunda platt organisationsstruktur. Det råder en överensstämmelse med ledningen och de anställdas syn på företagets organisationsstruktur. Flexibilitet som förekommer på lägsta nivå såsom i butikerna tillsammans med direkt kontakt med huvudkontoret tyder också på en decentraliserad organisationsstruktur.

KappAhl

Företaget

Ledningen anser att de har en sund blandning av både en centraliserade och decentraliserade organisationsstruktur. Ledningen menar att KappAhl inte är helt decentraliserad men inte heller toppstyrt. Det finns en ständig diskussion och en bra organisation på huvudkontoret som sköter förändringar som sker inom organisationen på bästa sätt. Vidare framgår det att företaget vill växa genom att öppna nya butiker i nya orter samt nya länder.

Anställda

De anställda anser att arbetsmiljön är flexibel då alla gör allt och man hjälps åt på olika avdelningar. Det anses vara svårt att få genom förändringar för de anställda då allt styrs uppifrån men åsikter kan de alltid framföra. Det finns inte mycket de anställda tycks kunna påverka då det finns regler för hur de ska jobba osv.

Utifrån empirin är KappAhl huvudsakligen målstyrd då inga stora förändringar kan ske exempelvis inom butikerna av personalen då specifika regler måste följas och allt styrs uppifrån.

Flexibilitet i butikerna förekommer endast på golvet där de anställda hjälper varandra och kan olika arbetsroller.

Dea Axelssons

Företaget

Hos Dea Axelssons ligger fokus främst på att erbjuda kunderna ett fräscht mode till ett bra pris. Företagets marknadsföring samt ekonomifunktionerna och inköpen är enligt ledningen centraliserad. Däremot är försäljningen på Dea Axelssons mer decentraliserad, då försäljning flyter ned till lägre nivåer i organisationen, exempelvis butikspersonalen. Det framgår av ledningen att förändringarna inom organisationen sker snabbt och effektivt men att produktionen tar lite tid. Det anses vara tack vare samarbetet mellan de olika avdelningarna inom företaget att beslut fattas snabbare. Det framgår även att företaget vill expandera sin verksamhet och har som mål att öppna 10-15 nya butiker inom de närmaste fem åren.

Anställda

De anställda anser att deras målgrupp är kvinnor 35+ och att företaget dessutom vill rikta in sig mer på yngre kvinnor, eftersom många associerar Dea Axelssons till en ”tant affär”. De anser dessutom att förändringar, efter att de har godkänts av huvudkontoret, kan ske snabbt och effektivt men att de har ingen direkt kontakt med huvudkontoret och allt sker via butikschefen.

Av empirin framgår att Dea Axelssons har en mer målstyrd organisationsstruktur. Att centralisering och decentralisering kan ske på olika nivåer visar att företaget inte är särskilt flexibel och därmed först och främst målstyrd med decentraliserade avdelningar. Empirin visar även att det inte finns en riktig överensstämmelse mellan ledningen och de anställda i frågan om vad företaget nischer sig på då av empirin framkommer det att Dea Axelssons försöker nisha sig på äldre kvinnor.

5.6 Enkelriktad - & Dubbelriktad kommunikation

Lindex

Företaget

Empirin visar att företaget jobbar mycket internt, samt att det är viktigt att jobba med medarbetarna. Det framgår att företaget har ett intranät som är den viktigaste kanalen för kommunikationen. Där ges all viktig information ut till butikscheferna, men även de anställda kan gå in på intranätet och ta kontakt med ledningen samt andra Lindex butiker.

Ledningen försöker göra allt för att motivera deras anställda, enligt empirin framgår det att ledningen belönar bra prestation.

Anställda

Vidare av empirin framgår det att de anställda kommunicerar med ledningen via mejl och intranät, dessutom har de en blogg där de kan ta direkt kontakt med huvudkontoret vid behov. De anställda anser att de blir motiverade genom att de blir peppade. Informationen som kommer från ledningen anses vara väldigt bra.

Kunder

Ledningen har ingen direktkommunikation med kunderna i dialogform utan kunderna har möjligheten att ta kontakt med företaget genom facebook där ledningen är lättillgängliga. Empirin visar dock att det är butiken som är den viktigaste kommunikationens kanal. Där de anställda gör allt för att bemöta kundernas önskemål på bästa möjliga sätt. Klagomålen från kunderna mejlas från butiken till huvudkontoret.

Företaget tycker att det är viktigt att jobba internt vilket medför till att de har en dubbelriktad kommunikation med de anställda i butikerna. För detta försöker ledningen göra allt för att motivera sina anställda. Företaget anser sig dock inte ha en dubbelriktad kommunikation med kunden då man inte har en kommunikation i dialogform fram och tillbaka.

KappAhl

Företaget

Av empirin framgår det att företaget har ett eget intranät (Kappnät). Från intranätet når företaget butikscheferna som i sin tur går ut med informationen till sina anställda i butikerna. Företaget utgår ifrån ett resultatlönesystem till sina anställda. Såvida butiken ger bra avkastning får de anställda en viss bonus varje månad. Sedan för att motivera de anställda har företaget interna tävlingar med olika vinster, samt ständig peppning av butikschefen.

Anställda

Det framgår att de anställda inte har en direkt kontakt med ledningen utan oftast får mejl från huvudkontoret angående förändringar. Butikscheferna är de som har direktkommunikation med huvudkontoret. Vidare framgår det att de anställda blir motiverade genom positiv peppning från butikschefen.

Kunder

Däremot har företaget en egen kundpanel bestående av ett antal KappAhl kunder, där de hela tiden lyssnar på kunderna och bollar idéer samt får förslag. Dessutom har företaget ständiga marknadsundersökningar.

Här sker ingen personlig kontakt mellan företaget och butiksanställda utan kommunikationen sker via mejl samt via KappAhls egna intranät(Kappnät). Detta tyder på att det råder en enkelriktad kommunikation mellan ledningen och de anställda, trots denna enkelriktade kommunikationen försöker ledningen motivera sina anställda genom interna tävlingar med olika vinster. Kommunikationen till kunderna är även enkelriktad då kunden inte kommer i kontakt med ledningen trots kundpanelen.

Dea Axelssons

Företaget

Av empirin framgår det att företaget kommunicerar med de anställda via mejl och telefon, då kontakter företaget butikscheferna som sedan tar itu med sina anställda. Dessutom har företaget möten med samtliga anställda två gånger per år där de diskuterar förändringar. Företaget motiverar sina anställda genom säljtävlingar där alla har chansen att vinna. Dessutom försöker ledningen vara så tydliga som möjligt så att tydligheten i sin tur övergår till butikscheferna som därefter på ett tryggt och säkert sätt kan utföra sitt jobb.

Anställda

Empirin visar att de anställda inte har någon personlig kontakt med huvudkontoret utan att det är butikschefen som har det. Men de anställda kan alltid framföra sina synpunkter till butikschefen som i sin tur för vidare det till huvudkontoret. Även de anställda anser att de blir motiverade genom de olika tävlingarna de har.

Kunder

Vidare utifrån empirin framgår det att ledningen inte har direktkommunikation med kunderna utan att det är de anställda i butikerna som har 99,9% kontakt med kunderna. Ifall kunderna har klagomål förs detta vidare genom butikschefen.

Av empirin framgår det att företaget har en enkelriktad kommunikation med sina anställda i butikerna. Företaget försöker även motivera sina anställda genom att ha olika tävlingar, samt vara så tydliga som möjligt så att tydligheten i sin tur övergår till butikscheferna.

Kommunikationen till kunderna är även enkelriktad från ledningens sida då det är butikerna som har 99,9% kontakt med kunderna.

5.7 Pris, informationssökande

Lindex

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|---------------------|---------|----------|--------|
| Informationssökande | 11,00% | 27,00% | 21,00% |
| Priskänslig | 56,00% | 47,00% | 50,00% |

Företaget

Ledningen tror att deras kunder är ganska priskänsliga. Företaget försöker hålla låga priser för att de anser att det är viktigt med prisvärt.

Anställda

De anställda tror att deras kunder är ganska priskänsliga, att kunderna gillar att handla reavaror och få rabatter. De menar att det märks när företaget har nedsatta priser, då kommer det flera kunder.

Kunder

Priset var det dominerande svaret till varför Lindex kunder handlar hos dem med 56% av respondenterna under 35år och 47% i åldersgruppen 36-55. Utifrån empirin framgår det även att 27% av deras kunder över 36år samt 11% av de under 35år söker information innan köpet.

Det råder en överensstämmande syn där ledningen och de anställda tror sina kunder är priskänsliga. Av empirin framgår att 50% av Lindex kunder är priskänsliga och endast 21% söker information innan köpet.

KappAhl

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Totalt |
|---------------------|---------|----------|--------|
| Informationssökande | 9,00% | 7,00% | 8,00% |
| Priskänslig | 36,00% | 36,00% | 36,00% |

Företaget

Ledningen tror att deras kunder är mest priskänsliga på barnavdelningen men inte för övrigt. Ledningen anser dock inte att KappAhl ligger så högt i pris heller så priset borde inte vara ett bekymmer men att det märks att försäljningen går upp under rean.

Anställda

De anställda anser att frågan angående priskänslighet varierar. De menar att det finns kunder som handlar enbart när det är rea men även de som handlar oavsett.

Kunder

Av empirin framgår att 36% av KappAhls kunder är priskänsliga. Det framgår även att deras kunder impulshandlar mer än annat då endast 9% av kunderna under 35år och 7% över 36år planerar sina köp, söker information innan köpet.

Det finns en mindre bra överensstämmande bild angående ledningen och de anställdas syn på priskänsliga kunder. Det framgår dock av empirin att 36% av KappAhls kunder är priskänsliga och endast 8% av kunderna är informationssökande.

Dea Axelssons

| Ålder | 0-35 år | 36-55 år | Över 56 år | Totalt |
|---------------------|---------|----------|------------|--------|
| Informationssökande | 0,00% | 14,00% | 33,00% | 16,00% |
| Priskänslig | 40,00% | 21,50% | 17,00% | 24,00% |

Företaget

Ledningen anser att deras kunder är både priskänsliga och inte priskänsliga. Därför försöker företaget erbjuda bra priser som kan både tillfredsställa de priskänsliga kunderna men även vara lönsamt för de och deras leverantörer.

Anställda

De anställda tror att deras kunder är ganska priskänsliga, att människor överlag är mer priskänsliga idag när de handlar. De menar att deras kunder märker direkt när priserna har gått upp då kunderna är väldigt prismedvetna.

Kunder

Empirin visar att endast 24% av Dea Axelssons kunder är priskänsliga. Det framgår att 43% av respondenterna i åldersgruppen 36-55 samt 50% av respondenterna över 56år handlar baserad på *kvalitet* medan respondenterna under 35år handlar mer på grund av (40%) *priset* och *annat* (40%). Det framgår ytterligare att endast 16% av Dea Axelssons kunder söker information innan köpet. 33% av respondenterna över 56år planerar sina köp tillsammans med 14% av de i åldergruppen 36-55.

Ledningen och de anställda tycks båda se sina kunder som priskänsliga men ledningen anser att deras kunder kan vara oberörda av priset vilket tyder på en sämre överensstämmande bild av Dea Axelssons ledning och anställda.

Empirin visar att endast 24% av Dea Axelssons kunder är priskänsliga och endast 16% av Dea Axelssons kunder söker information innan köpet.

6.0 Resultat

I detta kapitel presenteras uppsatsens resultat som är en tolkning av analysen med avseende på uppsatsens syfte.

Syftet med denna uppsats var att från ett internmarknadsföringsperspektiv analysera och utvärdera överensstämmelsen mellan företagets varumärkesskapande och kundens varumärkes uppfattning.

Lindex

Synpunkter mellan ledningen och de anställda skiljer sig vid frågor kring kvalitet och personlig service. Företaget anser att det är viktigt att arbeta internt vilket medför till att de har en dubbelriktad kommunikation med de anställda i butikerna med hjälp av ett intranät som anses vara den viktigaste kanalen för kommunikationen. All viktig information ges ut till butikscheferna, men även de anställda kan gå in på intranätet och ta kontakt med ledningen samt andra Lindex butiker. Företaget vill även göra allt de kan för att motivera deras butiksanställda. Lindex vill expandera sin verksamhet genom att ständigt öka deras butiksbestånd och anser även att företaget har en platt organisationsstruktur. Flexibilitet förekommer dock endast på lägsta nivå såsom i butikerna. Det finns ingen direktkommunikation med kunden vilket tyder på att den externa marknadsföringen är enkelriktad där kontakt förekommer i butikerna. Företaget anses arbeta ifrån ett transaktionssynsätt mot slutkunden där relationer mellan ledningen och kunden är obefintliga, detta visar att kunden inte involveras i utvecklingsprocessen.

Ledningens syn på personlig service tyder på att de inte eftersträvar en relation med kunden. Det framgår att de anställda är mer angelägna att ge personlig service än vad ledningen är. 87,5% av Lindex kunder har en bra uppfattning av den personliga servicen, men kunderna under 35år (11%) föredrar att få hjälp av personalen. Såvida Lindex vänder sig till en yngre målgrupp måste de tänka på kundens behov av att få hjälp i butiken. Att ledningen inte prioriterar personlig service visar ytterligare på att företaget egentligen arbetar ifrån ett transaktionssynsätt.

Ledningen anser däremot att kvalitet är väldigt viktigt medan de anställda anser att företaget inte eftersträvar hög kvalitet. Likt de anställda så prioriterar inte kunderna heller kvalitén.

Utifrån en helhetssyn har ledningen och de anställda inte en överensstämmande bild av företaget trots den dubbelriktade kommunikationen som råder mellan ledningen och de anställda vilket tolkas som att informationsflödet är svag. Däremot är ledningen medveten om att sina kunder är priskänsliga vilket visar att de känner sina kunders svagheter där priset är en viktig faktor för köpet. Lindex har däremot endast 12,5% återkommande kunder där enbart 21% söker information innan köpet vilket tyder på att deras kunder är låginvolverade. Hälften av deras kunder är priskänsliga vilket ytterligare styrker att kunderna är lojala mot priset och inte företaget.

KappAhl

Ledningen och de anställdas syn gällande företagets varumärke och kunder skiljer sig. Det råder ingen personlig kontakt mellan företaget och butiksanställda utan kommunikationen sker via mejl och KappAhls egna intranät. Detta tolkas som att det råder en enkelriktad kommunikation mellan ledningen och de anställda då information främst kommer till butikscheferna och sedan vidare till de anställda. Däremot försöker företaget motivera sina anställda genom att ha interna tävlingar med olika vinster, trots denna motivering involveras dock kunden inte i förändringsprocessen. Det råder även en enkelriktad kommunikation mellan företaget och kunderna, trots att företaget har en kundpanel i huvudkontoret kommer inte kunden i kontakt med företaget. KappAhl vill expandera sina verksamheter vilket tolkas som att deras relation till kunden blir allt ytligare och en kundpanel inte kan representera alla deras kunder. Det anses väldigt sällan förekomma en dubbelriktad kommunikation mellan företag och kund, speciellt desto större ett företag blir.

Förändringarna inom organisationen sker relativt snabbt då ledningen befinner sig i en sändig diskussion. Flexibiliteten bland de anställda förekommer dock endast genom att de anställda kan inta olika arbetsroller. Därefter är större förändringar inte tillåtna för de anställda då allting styrs uppifrån, därmed blir det svårt att få igenom förändringar. Detta visar på en svag flexibilitet mellan ledningen och de anställda.

Både ledningen och personalen har en mindre bra syn på personlig service i företaget, att den ges i mån av tid och tillgänglig personal. Även om kunderna föredrar att leta själva i butikerna så finns det en del (21%) över 36år som skulle vilja få hjälp av personalen.

56% av KappAhls kunder har en bra uppfattning av den personliga servicen men att en stor del av deras kunder inte har någon vidare uppfattning av den personliga servicen tyder på att den personliga servicen är obefintlig i kundernas ögon. Detta styrker vidare att företaget arbetar utifrån en transaktionssynsätt där personlig service saknas.

Utifrån en helhetssyn har inte ledningen och de anställda en överensstämmande bild av företaget vad gäller kvalitet eller sina kunder. De anställda anser att det är väldigt viktigt att hålla hög kvalitet. Ledningen fokuserar dock inte lika mycket på hög kvalitet då de anser att kvalitén på produkterna är tillräckligt bra för det priset. När kvalitén anses vara bra för det priset tolkas som att priset är den avgörande faktorn. Om priset går ner följer kvalitén vilket tyder på att företaget hellre har lägre priser än högre kvalitet.

Endast 36% av KappAhls kunder ser kvalitet som en viktig egenskap då majoriteten av deras kunder handlar främst hos de på grund av bekvämlighet och pris. Vidare vill ledningen lägga fokus på nya kunder medan de anställda vill fokusera på både nya och befintliga kunder. KappAhl har dock endast 16% återkommande kunder som består av kunder över 36år som är lojala samt att endast 8% av kunderna är informationssökande. Detta tyder på att KappAhls kunder är framförallt låginvolverade. 36% av KappAhls kunder är även låginvolverade då de är lojala mot priset och inte företaget.

Både ledningen och de anställda anser att varumärket kan kopplas till prisvärt mode vilket även 64% av deras kunder håller med om. Däremot har endast 8% av KappAhls kunder en hög varumärkeskänedom, då endast de är medvetna om att KappAhl enbart har egna varumärken. Kundernas brist på kunskap om företagets varumärke tyder på låginvolvering och oengagerade kunder. I sin tur visar detta på att företaget inte har lyckats skapa en bra relation till sina kunder. Det visar även att KappAhl har en otydlig företagsprofil. För att varumärket skall lyckas på marknaden bör den uppfattas på samma sätt av företaget, de anställda och kunden

Dea Axelssons

Synpunkter mellan ledningen och de anställda skiljer sig i frågor kring företagets varumärke, målgrupp och priskänslighet. Detta tyder på att affärsidén inte riktigt har förankrats internt innan återlansering av företaget då varumärket Dea Axelssons är ett relativt nystartad företag. Företaget vill dessutom expandera sin verksamhet och har som mål att öppna 10-15 nya butiker inom de närmaste fem åren.

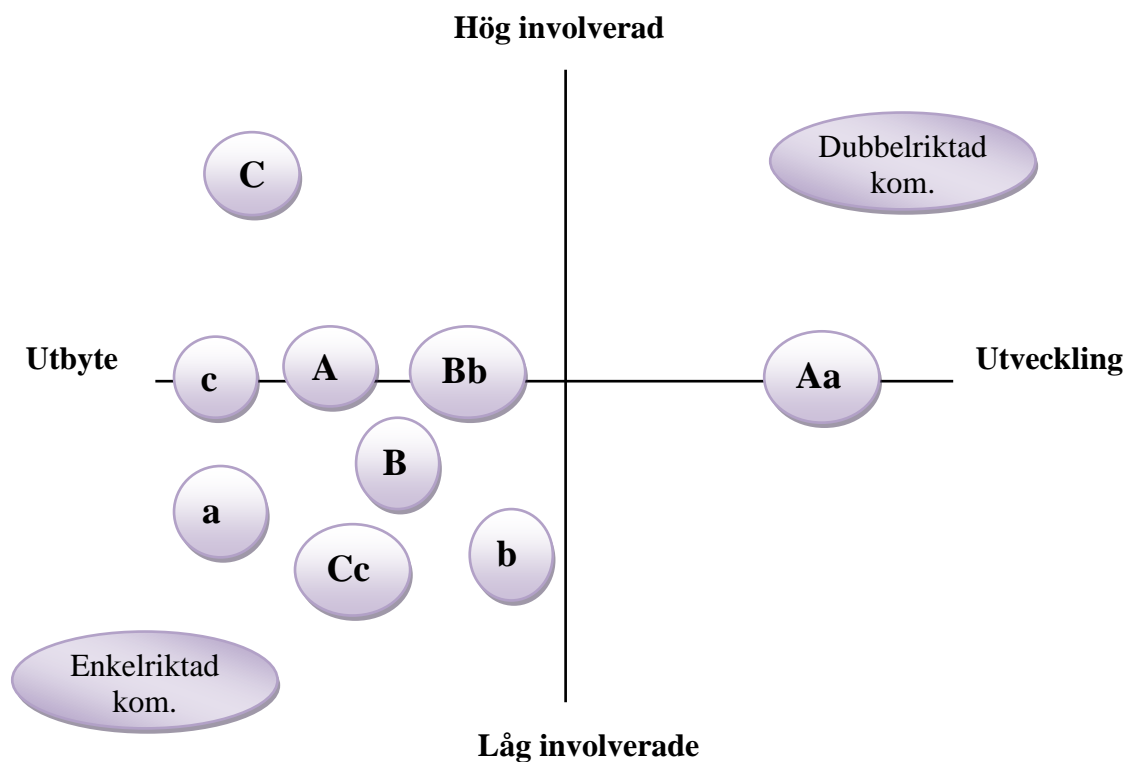
Företaget anser att genom att vara tydliga uppifrån huvudkontoret blir butikscheferna tydliga och att det blir då lättare att jobba. Däremot har företaget som mål att nischas på äldre medan de anställda tror att företaget vill locka en yngre målgrupp. Detta visar att ledningen och de anställda har olika uppfattningar om företagets målgrupp vilket visar att de inte är tydliga uppifrån huvudkontoret.

Företaget försöker motivera sina anställda genom säljtävlingar där de menar att genom nöjda anställda skapas nöjda kunder eftersom de bemöts med glädje och ett genuint intresse. Företaget har däremot en enkelriktad kommunikation till sina anställda då de anställda inte har någon personlig kontakt med huvudkontoret utan får information via butikschefen. Företaget arbetar även målstyrd där det även råder en enkelriktad kommunikation med kunden. Detta tyder på att det inte förekommer några långvariga relationer samt att kunden inte involveras i utvecklingsprocess. Att centralisering och decentralisering kan ske på olika nivåer visar även att företaget är främst målstyrd med decentraliserade avdelningar.

Service ges i den mån att det finns tid av både ledningen och de anställda vilket ytterligare tyder på att inga långvariga relationer eftersträvs då personlig service inte prioriteras. Kunderna uppfattar den personliga servicen relativt bra och majoriteten av kunderna har en hög varumärkeskänedom. Endast 24% av Dea Axelssons kunder är priskänsliga vilket tyder på att deras befintliga kunder som handlar där är lojala mot företaget och inte priset. Däremot anses majoriteten av Dea Axelssons kunder vara låginvolverade och sakna lojalitet då endast 24% av företagets kunder är återkommande. Dea Axelssons har därmed höginvolverade kunder över 56år som är lojala, återkommande och söker information innan köpet.

Med motivering har författarna försökt förklara ledningens, de anställdas och kundernas placeringar i matrisen. Sett utifrån ett teoretiskt perspektiv sammanfattar matrisen överensstämmelsen mellan de undersökta företagens interna marknadsföring och kundens varumärkes uppfattning.

Såvida ledningen, de anställda och kunden befinner sig i samma ruta tyder det på en väl fungerande internmarknadsföring och att samtliga har relation till varandra och en gemensam syn på företaget. En välfungerande internmarknadsföring innebär att de anställda är engagerade och har samma mål som företaget. Däremot kan brist på kommunikation mellan företaget och de anställda eventuellt leda till kommunikationsbrister mellan företaget och kunden eller de anställda och kunden.



A: Lindex ledning, Aa: Lindex anställda, a: Lindex kunder

B: KappAhls ledning, Bb: KappAhls anställda, b: KappAhls kunder

C: Dea Axelssons ledning, Cc: Dea Axelssons anställda, c: Dea Axelssons kunder

Matrisen ovan visar att varken Lindex, KappAhl eller Dea Axelssons har en väl fungerande internmarknadsföring och att samtliga arbetar främst utifrån ett transaktionsperspektiv då organisationsstrukturen är målstyrda. Trots Lindex dubbelriktade kommunikation mellan ledningen och de anställda råder det ett svagt informationsflöde vilket medför en svag internmarknadsföring. Vidare framgår det av matrisen att samtliga företagens kunder har en enkelriktad kommunikation med företagen och befinner sig på utbytes sida.

Som tidigare nämnt är Lindex och KappAhls kunder är även låginvolverade då de saknar relation och lojalitet till företagen. Dea Axelssons kunder befinner sig någonstans i mitten då de inte är priskänsliga men inte återkommande heller. Resultatet visar även att företagens styrkor och svagheter inom internmarknadsföringen skiljer sig från varandra.

Lindex eftersträvar hög kvalitet vilket inte framgår av de anställda. De anställda vill ge mer personlig service men det framgår inte av ledningen. Således befinner sig ledningen på gränsen mellan låg och höginvolverade på utbytes sida. Analysen visar att det råder en dubbelriktad kommunikation vilket då placerar de anställda på utvecklings sidan på gränsen mellan hög och låginvolverade.

KappAhls anställda till skillnad från ledningen anser att det är viktigt att hålla hög kvalitet. De anställda är därmed mer hög involverade än själva företaget. Däremot eftersom KappAhls anställda är medvetna om att allt styrs uppifrån finns det risk för att deras engagemang gentemot företaget kan gå förlorad och de blir därmed låginvolverade då de är endast arbetare och inte en del av företaget. De befinner sig därmed mellan låg och hög involvering på utbytes sida och ledningen på låginvolvering.

Dea Axelssons vill förmedla en relativt bra kvalitet med sitt varumärke och befinner sig därmed i det utbyte och höginvolverade rutan av matrisen. Ledningen anser dessutom att de har kunder som inte är priskänsliga. De anställda anser att kvalitet är viktigt men är medvetna om att med låga priser kan företaget inte ha hög kvalitet. Deras insats tar därmed plats i den låginvolverade sidan av matrisen där de även ser sina kunder som priskänsliga.

7.0 Slutsats/ Diskussion

Utifrån problemfrågeställningen kommer författarna i det här kapitlet att diskutera och slutligen presentera en slutsats.

Uppsatsens slutsats utgår ifrån problemformuleringen om vilka varumärkesstrategier som är viktiga för medelstora företags långsiktiga överlevnad i klädbranschen.

Av problembakgrunden framgår det att medelstora företag tvingas att utmärka sig för att överleva bland den ökade konkurrensen då produktutveckling inte är tillräcklig längre för en långsiktig överlevnad i klädbranschen. Företag måste numera hitta nya försäljningsargument och utveckla sina varumärken med hjälp av intern marknadsföring. Intern marknadsföring har på så vis fått en större roll för svenska medelstora företags varumärkesstrategier.

Som tidigare nämnts i bakgrunden så saknar svenska medelstora företag resurserna för att via traditionella marknadsföringskanaler föra ut ett starkt varumärke. En väg är då att genom intern marknadsföring skapa enhetliga värderingar inom organisationen.

Utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv är den interna marknadsföringen av stor vikt. Dubbelriktad kommunikation mellan ledningen och de anställda kan leda till ett större engagemang bland de anställda som sedan kan förmedla företagets budskap till kunden.

Undersökningen visar att respektive undersökningsobjekt arbetar utifrån ett transaktionsmarknadsföringsperspektiv samt har en mindre bra fungerande internmarknadsföring då relationerna mellan företaget och de anställda inte riktigt överensstämmer där informationsflödet är antingen enkelriktad eller dubbelriktad och svag. *För en väl fungerande intern marknadsföring krävs en klar dubbelriktad kommunikation där informationsflödet även är tydlig.*

Empirin och analysen visar vidare att de undersökta företagens kunder överlag är låginvolverade. De söker inte information innan ett köp och är priskänsliga. Medelstora företag som vill få tag i flera nya kunder tenderar att prioritera pris före kvalitet vilket i sin tur betyder låginvolverade kunder som är lojala mot priset och inte företaget.

Samtliga undersökta företag har otydliga varumärkesstrategier. Det visar sig att KappAhl har en svag företagsprofil som framgår av deras kunders låga varumärkeskänedom. Det är endast Lindex som har en dubbelriktad kommunikation mellan ledningen och de anställda, dock är denna även svag då informationsflödet är otydlig där ledningen och de anställda har olika syn kring väsentliga frågor. Dea Axelssons anses ha en otydlig målgrupp då personalen fokuserar på nya yngre kunder och ledningen på nya och befintliga äldre kunder. Detta kan leda till att deras befintliga kunder blir förvirrade kring varumärket samt vad företaget vill stå för. Såvida företaget fortsätter med att växla mellan två olika målgrupp kan de eventuellt förlora sina redan existerande lojala kunder.

Författarna av denna uppsats anser att det blir svårare att upprätthålla en fungerade dubbelriktad kommunikation till sina anställda samt kunder då dessa svenska medelstora företag arbetar målstyrt. De undersökta medelstora företagen vill expandera sina verksamheter vilket oftast medför att informationsflödet är enkelriktad och kunden inte är en del av utvecklingsprocessen . Det kan i sin tur ge påföljder för den interna marknadsföringen då det krävs en dubbelriktad kommunikation mellan ledningen och de anställda. Det är därför viktigt att företagen noga överväger vilka strategier de kommer använda sig av vid en expansion. För att inte skada företagets profil anser uppsatsförfattarna att de medelstora företagen bör utgå från sin storlek, potential samt vad de vill uppnå vid val av varumärkesstrategi.

Den slutsatsen författarna drar utifrån ovan är att *svenska medelstora företag i klädbranschen bör stärka sina varumärken genom att satsa på väl fungerande internmarknadsföring där ledningen och de anställda har en stark relation samt en ömsesidig förståelse och syn på företagets mål.* Medelstora företag som satsar på att skapa en stark relation med sina anställda och kunder kan eventuellt vara mer lönsamma på långsikt. *Genom att ta vara på den outnyttjade kompetensen som de anställda har kan svenska medelstora företag medföra involvering och delaktighet hos personalen i företaget.* De anställdas involvering utgör därför en stor betydelse för att företagets interna marknadsföring ska lyckas skapa värde och långsiktig överlevnad.

Författarna drar vidare slutsatsen att svenska medelstora företag bör ha kunskap om vilka deras kunder egentligen är. De medelstora företagen författarna undersökte i denna uppsats strävar efter att kunna locka nya kunder och samtidigt vilja satsa på att bygga en starkare relation till de befintliga kunderna. Detta ser uppsatsförfattarna som ett riskfullt sätt att tänka på om man vill nå en långsiktig överlevnad.

De bör utnyttja den fördelen de har gentemot de globala aktörerna och satsa på att bygga starkare relationer till sina befintliga kunder. Genom denna starka relation till de befintliga kunderna kan företaget uppnå en god *word of mouth* vilket i sin tur kan generera i nya kunder. Genom word of mouth kan de medelstora företagen även driva marknadsföringen samt minska marknadsföringskostnaderna.

Svenska medelstora företag måste fastställa grunder för vad varumärket står för där det råder en gemensam syn i hela företaget. Varumärket bör även särskilja sig från konkurrenternas och accepteras av marknaden samt kunderna vilket innebär att kunden borde vara en del av utvecklingsprocessen.

För att uppnå en långsiktig överlevnad kan svenska medelstora företag därmed arbeta utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv med fokus på *The service brand-relationship-value triangle* som symboliserar interaktion, dubbelriktad kommunikation och engagemang.

Författarna anser därmed att svenska medelstora företag som arbetar processtyrt kan möjligen ha en bättre intern marknadsföring då författarna uppfattar att en mindre bra fungerande internmarknadsföring innebär en mindre bra överensstämmande syn mellan ledningen och de anställda. Detta kan eventuellt även leda till låginvolverade kunder.

8.0 Kritisk granskning

I detta kapitel kommer uppsatsförfattarna granska uppsatsens validitet och reliabilitet.

8.1 Validitet

Författarna anser att validiteten av resultaten från intervjuerna är relativt hög, då frågorna utformades så att författarna erhöll en användbar och kvalitativ information från respondenterna. Med dess information kunde således en vidare analys baseras på det empiriska materialet. Uppsatsförfattarna anser även att de i stor utsträckning fått svar på uppsatsens problemfrågeställning då frågorna var utformade efter variablerna från teoriområdet.

För att få en ännu säkrare validitet kunde författarna intervjuat fler respondenter från respektive företags ledning samt personal. Detta hade kunnat förbättra undersökningen samt ge en annan infallsvinkel på det empiriska materialet.

En brist i undersökningen var att KappAhls ledning inte ställde upp för en intervju. Författarna kontaktade en butikschef istället och utgick ifrån att butikschefen svarade utifrån företagsperspektivet. Detta ledde till att undersökningens omfattning inte uppfyllde vad författarna hade önskat från början, nämligen att få information angående respektive företags verksamhet för att undersöka den interna marknadsföringen.

En annan brist var att intervjun med Lindex marknadschef skede via telefon. Detta var en brist då författarna inte hade en chans att spela in intervjun. Det blev inte så effektivt att både ställa frågor och skriva ner de snabbt, framför allt inte då respondenten inte hade tid vilket har kunnat leda till otillräcklig information.

8.2 Reliabilitet

Författarna av denna uppsats anser att sammanställningen av intervjuerna har gjorts objektivt för att stärka dess reliabilitet. Dessutom att intervjuerna har utförts på ett tillförlitligt sätt. Utifrån respondenterna som intervjuats anser författarna att en heltäckande bild av respektive lednings relation till deras anställda samt kunder skapats. 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. Ytterligare en faktor som skulle kunna påverka reliabiliteten är att respondenterna från respektive företag möjligen inte gett sin personliga åsikt. Detta på grund av sin position och trogenhet till företaget, vilket kan ha lett till att åsikterna vinklades till företagets fördel och rykte. Med andra ord kan de ha intagit sin objektiva roll det vill säga arbetsrollen, istället för den subjektiva rollen.

9.0 Förslag till vidare forskning

I detta kapitel kommer uppsatsförfattarna att ge förslag på vidare forskning.

Av undersökningen framgår det att medelstora företag har mindre bra fungerande intern marknadsföring. Med intern marknadsföring kan företag skapa engagemang och involverade medarbetare. Det skulle därför vara intressant för författarna att jämföra hur olika företag använder intern marknadsföring. Det vore även intressant att jämföra företag som använder sig av internmarknadsföring med företag som inte använder sig av internmarknadsföring. Påverkar detta personalens engagemang och involvering?

Författarna har ytterligare upptäckt att medelstora företags interna marknadsföring har vissa brister mellan ledningen och de anställda. Det vore intressant att djupare undersöka anledningen till bristerna som förekommer i den interna marknadsföringen samt olika möjligheter till hur man kan förbättra problemen. Det vore även intressant att undersöka på vilket sätt medelstora företag kan använda den outnyttjade kompetensen de anställda har.

Författarna har även kommit fram till att en dubbelriktad kommunikation inte har en betydelse utan ett tydligt informationsflöde och en ömsesidig förståelse för varandra. Det vore intressant att undersöka vidare vilka brister som förekommer i en dubbelriktad kommunikation som leder till ett sämre informationsflöde med missförstånd och misstolkningar inom organisationen.

10.0 Källförteckning

Referenslitteratur

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

Aaker, David A. (1991) *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Apéria, Tony (2001). *Brand relationship management den varumärkesbyggande processen*. Stockholms universitet: School of Business

Armstrong, G. & Kotler, P. 2009. *Marketing an introduction*. England: Pearson Education Limited

Baker, Michael J, (2005) *Marketing Theory a student text* Thomson

Evert Gummesson, relationsmarknadsföring från 4p till 30r

Fill, Chris (2001), "Marketing Communications: context, strategies and applications". Prentice Hall

Grönroos, C. (1997); *Service Management – ledning, strategi, marknadsföring i servicekonkurrens*. Göteborg, ISL Förlag.

Holme, I. M. & Solvang, K. B. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur AB

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

Kotler, Philip, Keller, Kevin, (2009) *Marketing Management* Pearson Prentice Hall 13th edition

Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Brady Mairead, Goodman Malcom, Hansen Torben. *Marketing Management*. Pearson Education Limited (2009)

Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur AB

Melin, Frans (2001). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber.

Normann Richard. *Skapande företagsledning*. Richard Normann (1999)

P, Kotler, G, Armstrong, J, Saunders, V, Wong. (2001) *Principles of Marketing*. Third European Edition

Elektroniska källor

<http://www.tekniskamuseet.se/1/1862.html>

<http://www.dolceta.eu/sverige/Mod5/spip.php?article211>

http://www.e24.se/business/konsumentvaror/kladbranschen-vaxer-2009_856311.e24

<http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/UpplevelasersRollForNaringslivet.pdf>

http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/hos-mode-svea-ar-alla-lika_189235.svd

http://www.kkv.se/t/SectionStartPage_____2107.aspx

<http://www.christianj.se/reklaminvesteringar-2009/>

<http://www.market.se/Brancher/Ovriga/Fortroendet-sjunker-for-marknadsforare/>

<http://www.nimade.info/foretag/2011/0218/Vad-ar-New-Media-Reklam.html>

http://www.konsumentverket.se/Tema_ehandel/

<http://www.foretagande.se/Forsaljning-och-Marknadsforing/Hur-kommuniceras-ett-varumärke.html>

<http://www.foretagande.se/Forsaljning-och-Marknadsforing/Tank-pa-varumarket-del-1.html>

<http://www.mindyourbrand.se/Vardefulltillgangochresurs.htm>

<http://www.grantthornton.se/Press/Pressmeddelanden/Brist-pa-arbetskraft--ett-stort-hinder-for-svenska-foretag-/>

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/medelstoraforetagiforandring.4.21099e4211fdb8c87b800017197.html>

http://www.metro.se/nyheter/pa-en-skor-trad/Objibq!17_3202-45/

http://reklambyran.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=250%3A4p&catid=163%3Amarknadskonkurrens&Itemid=239

<http://www.expowera.se/mentor/marknadsforing/relationismf3.htm>

http://www.expowera.se/mentor/starta/starta_lagar_varum.htm

<http://www.bokforingstips.se/artikel/ekonomistyrning/affarside.aspx>

<http://www2.edu.fi/yrittajjysvayla/se/index.php?1-400>

http://www.exed.hbs.edu/assets/faculty/Pages/sasser_abv03.aspx

http://www.1000ventures.com/business_guide/im_s-p_chain.html

<http://www.infovoice.se/fou/bok/10000061.shtml>

<http://www.nitea.se/artiklar/artikel.html?art=c0c7c76d30bd3dcaefc96f40275bdc0a>

<http://www.nitea.se/artiklar/artikel.html?art=9a1158154dfa42caddbd0694a4e9bdc8>

<http://www.cisionwire.se/a-t--kearney/r/foretagen-inte-redo-for-e-handel-visar-undersokning-fran-a-t--kearney,c29962>

http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Survey.htm

Muntliga källor

Johan Hallin (marknadschef), Lindex Huvudkontoret

Lena Walin (barnavdelningsansvarig), Lindex, Farsta C.

Cecilia Hess Svärd (butikschef), KappAhl, Drottninggatan

Camilla Burman (arbetsredaktör), KappAhl, Farsta C.

Jimmy Andersson (VD), Dea Axelssons, Huvudkontoret

Inger Karlström(butikspersonal), Dea Axelssons, Farsta C.

11.2 Bilaga 2

Intervjufrågor

Frågor till ledningen av respektive företag:

Del 1: Företaget och medarbetarna

1. Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund?

- Författarna vill ta reda på vem X är, samt vilka arbetsroller och erfarenheter X har.

2. Kan du berätta lite om företaget?

- Författarna vill ta reda på X kunskap om företaget för att sedan jämföra med hur de anställda ser på företaget.

3. Kan du berätta lite mer om företagets affärsidé? Vad anser ni att ni har för organisationsstruktur? Centraliserad eller Decentraliserad?

- Författarna vill ta reda på ifall företaget är *målstyrt* eller *processtyrt*.

4. Finns det utrymme för förändringar inom organisationen som kan ske snabbt och effektivt?

- Författarna vill ytterligare ta reda på hur organisationen fungerar, *målstyrt* eller *processtyrt*. Ifall det finns plats för flexibilitet, anpassning och snabba förändringar eller om företaget har svårt för förändringar och arbetar målstyrt.

5. Hur ser ni på varumärket och dess betydelse?

- Författarna vill ta reda på varumärkets betydelse för företaget. Arbetar företaget med *höga priser* och *hög kvalitet* eller med *låga priser* och *låg kvalitet*.
- Arbetar företaget efter att förstärka varumärket och därmed varumärkets kvalitet eller symboliserar den enbart företagets produkter och inte företaget som en helhet. (För att fastställa ifall varumärket uppfattas på samma sätt av alla inom företaget ställs samma fråga till de anställda.)

6. Har ni fler än ett varumärke? Hur ser ni på nya varumärken?

- Författarna vill ta reda på ifall företaget har och säljer fler än ett varumärke och ifall de vill arbeta med sina befintliga eller nya varumärken. Läggs fokus på att stärka ens egen varumärke eller ta in externa.

7. På vilket sätt arbetar ni med varumärket i er organisation?

- Arbetar företaget med *höga priser* och *hög kvalitet* eller *låga priser* och *låg kvalitet*.

8. Hur kopplas varumärket till affärsidén?

- Eftersom författarna anser att varumärket är synonymt med affärsidén är det av vikt att ta reda på hur X uppfattar kopplingen mellan affärsidén och varumärket. Har företaget ett varumärke och affärsidé som *omfattar hela organisationen* eller har medarbetarna olika uppfattningar om vad varumärket respektive affärsidén är och står för.

9. Strävar ni efter att expandera verksamheten?

- Vill företaget bli *större* eller *mindre*? Genom att sänka priset och kvalitén eller höja priset och kvalitén.

10. Hur ser kommunikationen ut till de anställda samt de andra avdelningarna inom företaget?

- Författarna tittar här på företagets relation till de anställda. Författarna vill ta reda på ifall det finns en *enkel eller dubbelriktad kommunikation* mellan företaget och de anställda.

11. Har de anställda eget ansvar och får de ta eget initiativ? Kan de få igenom förändringar som de anser behövs för företaget?

- Ansvar och eget initiativtagande tyder på personalens grad av engagemang och kunskapsnivå samt om det finns en *enkel eller dubbelriktad kommunikation*.

12. Hur motiverar ni de anställda?

- Hur pass viktigt är det för företaget att *involvera* och motivera de anställda i företaget?

Del 2: Företaget och kunden

1. Hur ser ni på kunden? Hur bygger ni upp era kundrelationer? Är kunderna med i processen?

- Hur försöker företaget locka kunder och bygga kundrelationer. Erbjuder företaget *hög kvalitet, höga priser eller låg kvalitet, låga priser*, eller är *servicen* av betydelse.

2. Har ni direktkommunikation med era kunder? Om ja, på vilket sätt och i vilken sammanhang?

- Har företaget en *enkelriktad* eller *dubbelriktad kommunikation* med kunden.

3. Anser ni era kunder är lojala? Hur gör ni för att motivera och involvera era kunder?

- Vill företaget ha *återkommande kunder* eller strävar de efter nya kunder.
- Frågan strävar även efter att utreda kundens involvering i företaget.

4. Har ni mest nya eller återkommande kunder? Vilka typer av kunder fokuserar ni mest på?

- Strävar företaget efter nya kunder eller *lojala återkommande kunder*?

5. Är ni medvetna om hur kunden uppfattar ert varumärke?

- Författarna vill ta reda på ifall kunden har en *bra eller dålig uppfattning* av företagets varumärke.

6. Varför tror ni att kunderna väljer just er?

- Frågan strävar efter att ta reda på ifall kunden har en *bra eller dålig uppfattning om företagets produkter*. Kunden kanske handlar på grund av sortimentet, *priset, kvalitén* på varorna eller *servicen*.

7. Är era kunder priskänsliga?

- Är företagets kunder *priskänsliga* eller *inte*?

8. Hur ser ni på service? På vilket sätt arbetar ni med service?

- Författarna vill veta hur pass viktig *service* är för företaget.

9. Hur ser ni på kvalitet? Hur arbetar ni med kvalitet? Hur tror ni era kunder ser på kvalitet?

- Strävar företaget efter *höginvolverade* kunder genom att erbjuda *hög kvalitet* eller har de *låg kvalitet* och *låga priser* och därmed *låginvolverade* kunder.

Frågor till de anställda av respektive företag:

Del 1: De anställda och företaget

1. Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund, hur länge du har jobbat här?

- Författarna vill ta reda på vem X är, samt vilka arbetsroller och erfarenhet X har.

2. Trivs du på din arbetsplats med dina arbetsuppgifter?

- Frågan strävar efter att besvara ifall X är nöjd på sin arbetsplats, ifall X trivs. Det i sin tur visar grad av engagemang för arbetsplatsen och företaget.

3. Kan du berätta vad du vet om företagets affärsidé?

- Författarna vill ta reda på ifall företaget är *målstyrt* eller *processtyrt*.

4. Anser du arbetsmiljön är flexibel?

- Författarna vill ytterligare ta reda på hur organisationen fungerar, *målstyrt* eller *processtyrt*. Ifall det finns plats för flexibilitet, anpassning och snabba förändringar eller om företaget har svårt för förändringar och arbetar målstyrt.

5. Hur ser ni på varumärket och dess betydelse?

- Arbetar de för att förstärka varumärket med *höga priser* och *hög kvalitet* eller med *låga priser* och *låg kvalitet*.

6. Har ni fler än ett varumärke? Hur ser ni på nya varumärken?

- Författarna vill ta reda på ifall de anställda har och säljer fler än ett varumärke och ifall de vill arbeta med sina befintliga eller nya varumärken. Läggs fokus på att stärka ens egen varumärke eller ta in externa.

7. Hur kopplas varumärket till affärsidén?

- Eftersom författarna anser att varumärket är synonymt med affärsidén är det av vikt att ta reda på hur X uppfattar kopplingen mellan affärsidén och varumärket. Även för att se ifall X kopplar på samma sätt som ledningen, ifall det finns en välfungerande *intern marknadsföring*.

8. Hur ser kommunikationen ut till ledningen och till de andra anställda?

- Författarna vill ta reda på ifall det finns en *enkel eller dubbelriktad kommunikation* mellan företaget och de anställda.

9. Hur motiverar ledningen er? Får ni information från ledningen angående nya kampanjer och förändringar som sker? Får ni och vill ni delta i förändringarna?

- Finns det en *enkel eller dubbelriktad kommunikation*? Hur pass viktigt är det för företaget att involvera och motivera de anställda i företaget?

10. Får ni mycket eget ansvar och får ni ta eget initiativ? Kan ni få igenom förändringar som ni anser behövs för företaget?

- Ansvar och eget initiativtagande kan tyda personalens grad av engagemang och kunskapsnivå. Det visar även företagets förtroende för sina anställda.

Del 2: De anställda och kunden

1. Hur ser ni på kunden? Hur bygger ni upp era kundrelationer?

- Erbjuder de *hög kvalitet och höga priser*, eller *låg kvalitet och låga priser*.
- Författarna vill även ta reda på ifall *service* är en avgörande faktor här.

2. Hur fungerar kommunikationen med era kunder?

- Författarna vill ta reda på ifall det finns en *enkel eller dubbelriktad kommunikation*.

3. Anser ni att era kunder är lojala? Hur gör ni för att motivera och involvera era kunder? Är deras involvering viktigt för er?

- Vill de anställda ha lojala *återkommande kunder* eller strävar de efter flera *nya kunder*?

4. Har ni mest nya eller återkommande kunder? Vilka typer av kunder fokuserar ni mest på?

- Strävar de efter nya eller *återkommande kunder*?

5. Är ni medvetna om hur kunden uppfattar ert varumärke?

- Författarna vill ta reda på ifall kunden har en *bra eller dålig uppfattning av företagets varumärke*.

6. Varför tror ni att kunderna väljer just er?

- Frågan strävar efter att ta reda på ifall kunden har en *bra eller dålig uppfattning av företagets produkter*. Kunden kanske handlar på grund av sortimentet, *priset, kvalitén* på varorna eller *servicen*.

7. Är era kunder priskänsliga?

- Är kunden *priskänslig eller inte*.

8. Hur ser ni på service? På vilket sätt arbetar ni med service?

- Hur arbetar företaget med *service*.

9. Hur ser ni på kvalitet? Hur arbetar ni med kvalitet? Hur tror ni era kunder ser på kvalitet?

- Strävar de anställda efter höginvolverade kunder som är *informationssökande* genom att erbjuda *hög kvalitet* eller har de *låg kvalitet* och låga priser och därmed låginvolverade kunder.