



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Ett varumärke i nya kläder

- en studie om KappAhl; ur två perspektiv

Andreas Klingstedt

Philip Persson

Henrik Runnström

Handledare:

Szilvia Gyimothy
Pavla Kruzela

SMTX06 15p
Kandidatuppsats
Vårterminen 2009

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel: Ett varumärke i nya kläder – en studie om KappAhl; ur två perspektiv

Kurs: SMTX06 – Service Management: Kandidatuppsats, 15 p

Författare: Andreas Klingstedt, Philip Persson, Henrik Runnström

Handledare: Szilvia Gyimothy och Pavla Kruzela

Nyckelord: Varumärke, Varumärkeskapital, Positionering, Ompositionering

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur ett svenskt detaljhandelsföretag arbetar med en ompositionering, samt att redogöra hur konsumenten uppfattar varumärket idag, och om man har påverkats av ompositioneringen.

Metod: För att kunna uppnå vårt syfte och besvara de frågeställningar som vi har valt ska genomsyra vår uppsats har vi därför valt att arbeta med insamlingsmetoder av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Det empiriska materialet har samlats in, dels genom intervjuer (ledningens perspektiv) och dels genom en enkätundersökning (konsumenternas perspektiv).

Teoretiska perspektiv: I vår teoretiska referensram beskrivs det moderna varumärket, samt de teoretiska begrepp och modeller för varumärkeskapital och varumärkespositionering som ligger till grund för att ett varumärke ska kunna positionera sig på marknaden, och i konsumenternas medvetande.

Empiri: I empirin redogörs resultaten av intervjuerna och enkätundersökningen som sammanställs under rubriker som baseras utifrån våra forskningsfrågor.

Resultat: Resultatet visar att en ompositioneringprocess innebär en långsiktig strategisk fokusering på varumärkets identitet, för att kunna skapa en ny position på marknaden, och i konsumentens medvetande. Idag finns det en stor medvetenhet hos konsumenterna, som främst förknippar KappAhl med prisvärdhet och kläder för äldre. Att KappAhl har förändrats är något som uppmärksammas hos konsumenterna, som främst märkt av en högre modemedvetenhet och en föryngrad målgrupp.

Förord

Vi skulle vilja tacka våra handledare, Szilvia Gyimothy och Pavla Kruzela, för de synpunkter och teorireferenser som de har bidragit med till vår arbetsprocess. Vi vill även tacka KappAhls VD, Christian Westin Jansson, och Marknadsdirektör, Meta Ågren, för den tid och det engagemang de bidragit med som intervjupersoner. Även respondenterna för vår enkätundersökning förtjänar vår uppskattning.

Återigen, ett STORT TACK!

Andreas Klingstedt

Henrik Runnström

Philip Persson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Syfte och frågeställningar	6
1.3	Avgränsningar	6
2	METOD	7
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt.....	7
2.2	Utformning	8
2.2.1	Ämnesval	8
2.2.2	Teoretiskt urval	8
2.2.3	Teoretisk struktur	8
2.3	Datinsamling	9
2.3.1	Den kvalitativa intervjun	9
2.3.2	Den kvantitativa enkätundersökningen	10
2.4	Tillförlitlighet	13
2.4.1	Reliabilitet	13
2.4.2	Validitet	14
3	TEORETISK REFERENS RAM	15
3.1	Varumärket	15
3.2	Varumärkeskapital	16
3.2.1	Medvetenhet	17
3.2.2	Lojalitet	18
3.2.3	Associationer	19
3.2.4	Upplevd kvalitet	19
3.3	Varumärkespositionering	20
3.3.1	Identitet.....	21
3.3.2	Marknadskommunikation	23
3.3.3	Differentiering	24
3.3.4	Målgrupp.....	24
3.4	Ompositionering.....	26

4	EMPIRI	28
	4.1 Ompositioneringsprocessen ur ledningens perspektiv	28
	4.1.1 <i>Kort presentation av fallföretaget</i>	28
	4.1.2 <i>Företaget igår och idag</i>	28
	4.1.3 <i>Marknadskommunikation</i>	30
	4.1.4 <i>Kunden</i>	31
	4.1.5 <i>Kundvärde</i>	32
	4.2 Resultat av konsumentundersökningen	33
5	ANALYS	40
	5.1 Företaget igår och idag	40
	5.2 Marknadskommunikation.....	41
	5.3 Kunden	43
	5.4 Kundvärde	44
6	SLUTSATSER OCH DISKUSSION	46
	6.1 Förslag till fortsatt forskning	47
7	KÄLLFÖRTECKNING	48
8	BILAGOR	52
	8.1 Intervjuunderlag VD, KappAhl Sverige.....	52
	8.2 Intervjuunderlag Marknadsdirektör, KappAhl Sverige	53
	8.3 Enkätundersökning	54
	8.4 Diagram från enkätundersökning	58

1. INLEDNING

I detta avsnitt förklaras bakgrunden till uppsatsen, syftet med dess undersökning samt uppsatsens frågeställningar och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Idag finns det varor som tillfredsställer nästan alla behov. Man talar dock inte längre om konsumentmarknaden som tillfredsställd, utan *hypertillfredsställd*.¹ Som ett resultat av den ständigt ökande konkurrensen kan inte produkter längre ses som konkurrensmedel.² Genom långsiktiga investeringar i varumärkesuppbyggande, image och identitet har många företag lyckats skapa en stabil plattform som ska representera detta extravärde som konsumenterna efterfrågar.³

För att ett företag ska kunna behålla sin unika ställning på marknaden och i konsumenternas medvetande krävs det att man hela tiden är medveten om kundernas önskemål och efterfrågan. Ju mer uppdaterad man är, ju starkare blir relationen till detta kundsegment.⁴ Trender och nya önskemål tvingar därför företag till att ständigt förändra eller förstärka sitt erbjudande och budskap. Att utveckla varumärket ”tillsammans med konsumenterna” är därför något som flera brand-management forskare menar kan skapa en långsiktig kundlojalitet och lönsamhet för företaget.⁵

Vad händer om ett företag har utvecklat sitt varumärke ”tillsammans med konsumenterna” men konsumenterna ändå inte riktigt identifierar sig med vad företaget vill representera? En problematik uppstår som kan tvinga företaget till drastiska åtgärder för att återuppliva sitt varumärke, och därmed konsumenternas uppfattningar.

Att positionera om sitt varumärke i konsumentens medvetande (även kallat ompositionering) kan ses som en lösning på problemet. Denna process kan genomföras på många olika sätt och kan dessutom vara mycket kostsam för företaget. En misslyckad ompositionering kan vara

¹ Kotler & Trias de Bes (2003:2)

² Hanan & Karp (1992:17)

³ Geuens et al. (2004:38); Kapferer (2004:33)

⁴ Hooley & Saunders (1993:219)

⁵ Aaker (1996:216); Alvensson & Svingsson (2008:11); Knox & Maklan (1993:122); Öhlin (2006:175);

direkt skadlig för varumärket, samtidigt som en lyckad ompositionering kan innebära en början på en framgångssaga.⁶ Vad utmärker då en lyckad, respektive misslyckad ompositionering?

KappAhl, en av Nordens ledande klädeskedjor, stod för många år sedan inför en sådan utmaning. Med ett blödande varumärke som inte representerade någonting för konsumenterna, upplevde ledningen att tiden var inne för en ompositionering. Man ville förändra gamla uppfattningar om att KappAhl skulle vara lite tråkigt, till att det istället skulle uppfattas som ett mer ”hippt” varumärke. Så hur gick företaget då tillväga för att uppnå denna förändring? Hur genomförde man sin ompositionering? Utifrån detta blir det även intressant att undersöka konsumentens perspektiv. Hur uppfattar konsumenten KappAhl idag? Har konsumenten påverkats av ompositioneringen?

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur ett svenskt detaljhandelsföretag arbetar med en ompositionering, samt att redogöra hur konsumenten uppfattar varumärket idag, och om man har påverkats av ompositioneringen. De konkreta frågeställningar som kommer att genomsyra vår uppsats och ligga till grund för vår diskussion är följande:

- Vad innebär en ompositioneringsprocess?
- Hur uppfattar konsumenterna varumärket idag, och har de märkt av den strategiska förändringen som har skett inom KappAhl?

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att göra en undersökning av företaget KappAhl. Eftersom företaget är en internationell koncern med dotterbolag i flertalet länder, vill vi understryka att denna undersökning endast kommer att behandla det KappAhl som är verksamt i Sverige.

⁶ Aaker (1996:216)

Vi vill även göra en avgränsning i vårt teoretiska avsnitt; Forskaren David Aaker presenterar fem dimensioner som han anser utgör företagets varumärkeskapital - *medvetenhet, lojalitet, associationer, upplevd kvalitet* och *övriga tillgångar*. Vi har valt att inte beröra kategorin *övriga tillgångar* av den anledningen att den skiljer sig ifrån de övriga på ett sätt, att den inte anses kan tillföra någonting till analysen, diskussionen och syftet för vår uppsats.

2. METOD

I detta avsnitt beskrivs och motiveras de metoder och tillvägagångssätt som har använts vid utformandet av uppsatsen.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Även om det kan vara svårt att fånga in samhällsliga förhållanden med hjälp av enkla teorier, finns det ett stort behov att systematiskt analysera samhällsförhållanden på ett teoretiskt sätt. Enligt Holme & Solvang finns det huvudsakligen två sätt att ta sig an en undersökning; genom den *induktiva* (upptäckts) eller *deduktiva* (bevisandets) metoden.⁷ Patel & Tebelius definierar den induktiva metoden som en slutledning, där man utifrån enskilda fall sluter sig till en princip eller lag. Så småningom kan en metod av detta slag leda fram till en teori.⁸ Den deduktiva metoden ses istället som en slutledning där man, utifrån allmänna principer drar slutsatser om enskilda företeelser. Om man, med teorin som utgångspunkt, gör ett antagande om hur relationen mellan olika fenomen i verkligheten ska vara, så har man därför gjort en deduktion.⁹ Holme & Solvang menar att det är möjligt att, på analytisk väg, skilja mellan de olika teoretiska angreppssätten men att man, i rollen som forskare, ofta finner att det är i motsättningen mellan dessa, eller i kombinationen av dem, som en ny spännande kunskap uppstår.¹⁰

Vi upplever, precis som Holme & Solvang talar om, att vår studie inte baseras på ett renodlat vetenskapligt förhållningssätt. Istället anser vi att det är i relationen mellan de båda metoderna som vår uppsats får sin genomslagskraft. Genom en blandning av de båda metoderna hoppas vi kunna bedriva en mer öppen undersökning, där vi på ett deduktivt sätt söker en förståelse

⁷ Holme & Solvang (1997:51)

⁸ Patel & Tebelius (1987:17)

⁹ *ibid.*

¹⁰ Holme & Solvang (1997:51)

för hur vårt fallföretag följer de mönster som teorierna förespråkar, samtidigt som vi induktivt hoppas kunna formulera nya eller utveckla redan befintliga teorier så att vår uppsats ska kunna användas som en god källa för andra forskare och intressenter inom området.

2.2 Utformning

2.2.1 Ämnesval

Under åren på utbildningen Service Management har vårt intresse för marknadsföring, varumärken och positionering ständigt ökat. En aspekt som vi aldrig tidigare hade undersökt var hur ett företag arbetar för att ompositionera sitt varumärke på marknaden, och i konsumenternas medvetande. Våra ögon öppnades för det svenska klädesföretaget KappAhl som vi visste hade arbetat med att ”putsa bort” en gammaldags och lite tråkig stämpel som skapades under 80- och 90-talet. Efter att KappAhls ledning visat ett intresse för vårt projekt, var därmed valet av ämne och fallföretag klart.

2.2.2 Teoretiskt urval

Eftersom vår undersökning främst behandlar ompositioneringen för ett företag har vi valt att använda litteratur som är relaterat till just detta ämnesområde. Författare som Aaker, Kapferer och Melin är alla välkända och respekterade forskare, som vi upplever har stor trovärdighet, och därmed kan utgöra det primära underlaget för vår uppsats. Övriga relevanta författare och litteratur inom varumärkes- och marknadsföringsforskningen, har valts ut utifrån de respektive delar som utgör vår teoretiska referensram; *varumärket*, *varumärkeskapital*, *varumärkespositionering* och *ompositionering*.

2.2.3. Teoretisk struktur

Vi har valt att basera vårt teoretiska avsnitt på Aakers modeller för varumärkeskapital och positionering. Trots att läsaren kan uppfatta dessa som mindre viktiga när det gäller att undersöka ett företags ompositionering, menar vi att processen för en positionering och en ompositionering kan anses vara mycket likartade. Genom de dimensioner som utgör *varumärkeskapitalet* (medvetenhet, lojalitet, associationer och upplevd kvalitet) skapas förutsättningar för att kunna *positionera* sitt varumärke på marknaden och i konsumentens

medvetande. Detsamma gäller vid en ompositionering, med skillnaden att det redan finns uppfattningar om vad varumärket representerar i konsumentens medvetande. De modeller som har valts ut anser vi därför är högst relevanta när man ska analysera en ompositionering av ett varumärke.

Termerna identitet, marknadskommunikation och association kommer att nämnas i många sammanhang genom vår teoretiska referensram. Detta är ett medvetet val, eftersom vi vill förmedla det tydliga samband som finns mellan de olika delar som utgör vår teori. Trots att det, vid vissa tillfällen, kan tolkas som att vi upprepar oss, upplever vi detta som en nödvändighet för att kunna förmedla den röda tråden till läsaren.

2.3 Datainsamling

Genom att endast genomföra en kvantitativ eller kvalitativ undersökning kan man aldrig vara riktigt säker på att man har lyckats fånga in det essentiella budskapet i en situation. För att öka graden av validitet och reliabilitet kan man därför kombinera olika undersökningsmetoder.¹¹ För att kunna uppnå vårt syfte och besvara de frågeställningar som vi har valt ska genomsyra vår uppsats har vi därför valt att arbeta med insamlingsmetoder av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Det empiriska materialet har samlats in, dels genom intervjuer (ledningens perspektiv) och dels genom en enkätundersökning (konsumenternas perspektiv).

2.3.1 Den kvalitativa intervjun

En intervju är en ofta använd datainsamlingsteknik som fungerar som ett strukturerat samtal med en eller flera respondenter. Christensen menar att det finns flera intervjuformer som en forskare kan använda sig av; *den personliga intervjun*, där man intervjuar en person *fokusgruppen*, där man intervjuar flera personer vid samma tillfälle, och *telefonintervjun* där man intervjuar via telefon.¹² Flera forskare delar uppfattningen om att den personliga intervjun är den form som kan generera mest värdefull data, främst eftersom den låter respondenten uttala sig med egna ord.¹³ Öberg poängterar även att texten som produceras av en intervju väcks till liv genom minnen av kroppsspråk, intonering och andra emotionella

¹¹ Corbin & Strauss (1998:29)

¹² Christensen (2001:164)

¹³ Christensen (2001:164); Holme och Solvang (1997:100-101)

ting. Intervjun skapar därför ett rikare innehåll som, å ena sidan öppnar upp för en djupare förståelse, men å andra sidan komplicerar tolkningen.¹⁴

Efter att ha övertygat den verkställande direktören för vårt fallföretag, Christian Westin Jansson, till en personlig intervju upplevde vi att det fanns en god och stabil grund att bygga vår uppsats kring. Som Öberg tidigare poängterade finns det en risk att den personliga intervjun komplicerar tolkningen av hur ett förlopp egentligen har fortskridit. För att undvika missförstånd och misstolkningar bestämde vi oss därför för att komplettera den information vi hade fått under den personliga intervjun, med en telefonintervju tillsammans med marknadsdirektören för fallföretaget, Meta Ågren. Vidare kontaktade vi sju butikschefer för att även intervjua dem, och på så sätt kunna få en uppfattning om hur *hela* företaget arbetade med sin ompositionering. Tyvärr valde samtliga butikschefer att inte delta i undersökningen, pga. tidsbrist (pågående lagerinventering).

Till skillnad från den personliga intervjun, menar Eriksson & Wiedersheim, att telefonintervjun har den fördelen att den inte kräver lika mycket tid av respondenten. Detta innebär dock även en begränsad möjlighet för intervjuaren att utveckla frågor, utreda svar och hålla en diskussion.¹⁵ Den främsta anledningen till att vi valde att genomföra en telefonintervju med marknadsdirektören för fallföretaget, var pga. tidsbrist hos den tillfrågade.

För att, under intervjuerna, få så genomtänkta svar som möjligt valde vi att skicka ut frågeformuläret i förväg. Vi ville att de skulle ha tid och möjlighet att kontakta oss innan intervjun ifall det fanns frågor eller oklarheter kring de frågor som skulle ställas.

2.3.2 Den kvantitativa enkätundersökningen

För att kunna besvara uppsatsens andra frågeställning, som utgår ifrån konsumentens perspektiv, valde vi att genomföra en enkätundersökning. Genom denna skulle vi få information om hur konsumenterna idag såg på KappAhl, och om de hade märkt av den strategiska förändring som skett inom företaget.

¹⁴ Öberg (2007:124)

¹⁵ Eriksson & Wiedersheim (2006:82-85)

Urval

Enkätundersökningen gjordes efter vår personliga intervju med Christian W Jansson. Detta var ett medvetet val eftersom vår avsikt var att jämföra ledningens bild av olika aspekter i förhållande till konsumentens. Vad gäller urval av respondenter, menar Dahmström att det måste finnas en tydlig avgränsning och tanke bakom varför man har valt ut sin intervjupopulation som man har gjort.¹⁶ Vi valde att genomföra denna enkät med 200 respondenter, med en medvetet ojämn fördelning av de båda könen. Under den personliga intervjun med Jansson fick vi uppgift om att KappAhls besökande kunder bestod av ca 75 % kvinnor och 25 % män. Därför gjorde vi valde samma uppdelning i vår enkät, 150 kvinnor (75 %) och 50 män (25 %).

Populationens uppdelning av ålder och kön.			
	Kvinnor	Män	Totalt
20-30	50 pers (25 %)	15 pers (7,5 %)	65 pers (32,5 %)
31-65	73 pers (36,5 %)	25 pers (12,5 %)	98 pers (49 %)
65 +	27 pers (13,5 %)	10 pers (5 %)	37 pers (18,5 %)
Totalt	150 pers (75 %)	50 pers (25 %)	200 pers (100 %)

Figur 1: Enkätundersökningens populationsfördelning

I figuren ovan visas den faktiska fördelningen av det urval vi har arbetat med. Denna sammanställning kommer även att presenteras senare, för att läsaren enkelt ska kunna följa med i diagrammen, och förstå hur många respondenter som utgör varje populationsgrupp (både till antal, och i procent). Detta upplever vi underlättar när man vill jämföra diagram med varandra.

¹⁶ Dahmström (2005:43)

Utformningen

När vi utformade enkäten valde vi att arbeta efter ett standardiserat frågeformulär. Detta skulle innebära att alla frågor skulle ställas i samma ordningsföljd och på samma sätt.¹⁷ Genom att använda oss av ett formulär av denna form, skulle vår bearbetning, analys och sammanställning av enkätsvaren förenklas något.¹⁸

För att öka slagkraften för vår undersökning valde vi bort de respondenter som sade sig handla kläder för mindre än 150 kronor per månad. Vi upplevde att det skulle vara mer givande om vi valde respondenter som representerade ett aktivt konsumtionsbeteende. Självklart var vi medvetna om att detta skulle medföra ett visst *bortfall*, men samtidigt öka kvaliteten för vår undersökning.¹⁹

Enkäten skapades med en stor variation av frågor. Mest arbetade vi med strukturerade svarsalternativ, där respondenten har ett antal förarbetade svarsalternativ att välja mellan.²⁰ För att kunna fördjupa oss i utvalda frågor, skapades följdfrågor. En följdfråga definieras som en fråga, nära sammankopplad med en tidigare ställd fråga, men med en mer precis förklaring.²¹ Dessa följdfrågor var av ”öppen karaktär” utan förutbestämda svarsalternativ.²²

Analys

För att underlätta vår sammanställning valde vi att bygga upp vår enkät utifrån ett antal skalfrågor. Vid användandet av skalor är det viktigt att ha tydliga svarsalternativ som respondenten förstår. Att använda oss av alternativ som t.ex. ”1 gång/vecka” och ”1 gång/månad” istället för ”ofta” och ”ganska ofta” var därför att föredra.²³ En intervallskala anses även vara en användbar metod när man ska arbeta med medelvärden och liknande uträkningar. Eftersom vår analys skulle fokusera på den generella konsumentens uppfattning, upplevde vi därför att det var en nödvändighet för oss att använda denna skala.²⁴

¹⁷ Christensen (2001:146)

¹⁸ Ejlertsson (2005:11-12)

¹⁹ *ibid.*, s. 12

²⁰ Christensen (2001:146)

²¹ *ibid.*, s. 171

²² Dahmström (2005:85)

²³ Christensen (2001:152)

²⁴ *ibid.*, s. 156

2.4 Tillförlitlighet

I den samhällsvetenskapliga forskningen ifrågasätter forskare ofta en undersöknings trovärdighet. Reliabiliteten och validiteten för en undersökning brukar då stå i fokus för diskussionen. Neuman hävdar att dessa begrepp bör ses som kompletterande koncept, men att de dock, i särskilda situationer, även kan ställas i konflikt med varandra. T.ex. när validiteten för en undersökning ibland ökar, ser man reliabiliteten som ett svårare tal att mäta. Det anses därmed vara accepterat att binda samman de båda begreppen när man talar om tillförlitligheten för en undersökning, så länge man är medveten om att de, i vissa avseenden, skiljer sig åt.²⁵

2.4.1 Reliabilitet

Vi använder reliabiliteten i vårt vardagsspråk; t.ex. en person som anses vara pålitlig (reliabel). För att pålitligheten ska vara äkta, förväntar man sig att samma person ska upprepa samma beteendemönster vid framtida tillfällen.²⁶ När man talar om reliabiliteten för en uppsats, diskuterar forskare ofta om ett resultat kan anses vara pålitligt eller inte. I detta sammanhang innebär en hög reliabilitet att resultatet kommer att ge samma utfall om undersökningen genomförs igen.²⁷ I metodologin har reliabiliteten därför främst att göra med metoderna för datainsamling, att dessa ska vara pålitliga och inte förvränga forskningsfynden.²⁸ Enligt Descombe finns det flera sätt för en forskare att öka reliabiliteten för en undersökning; *att genomföra undersökningen i olika miljöer, vid olika tidpunkter, att vara flera som intervjuar, och att rikta sig åt olika målgrupper.*²⁹

Vi anser att vår studie är av hög reliabilitet. Under två dagar genomförde vi vår enkätundersökning på två olika platser, vid olika tidpunkter. Vi hade ett tydligt intervall för vem, och hur många i varje målgrupp som skulle intervjuas. För att öka reliabiliteten ytterligare deltog gruppens alla medlemmar individuellt i intervjuprocessen.

²⁵ Neuman (2005:172)

²⁶ Neuman (2005:172)

²⁷ Bryman & Bell (2005:93); Trost (2005:111)

²⁸ Denscombe (2004:125)

²⁹ *ibid.*

2.4.2 Validitet

Enligt Esaiasson och Trost är validiteten för en undersökning, en bekräftelse på att den faktiskt mäter det den är avsedd att mäta. Fortfarande ses validiteten som ett begrepp där kvantifieringen står i fokus, alltså en mätning som är mer applicerbar på kvantitativa undersökningar.³⁰ Descombe menar att forskaren måste kunna visa att datan med tillhörande analyser är fast förankrade i sådant som är relevant för undersökningen. Detta för att garantera läsaren att forskningen inte är baserade på dålig data och felaktiga tolkningar.³¹

Neuman vill dela in begreppet i två delar; en *intern* och *extern validitet*.³² Den interna validiteten kontrollerar och bekräftar att det som har mätts verkligen var det som man hade tänkt mäta. Detta kan tolkas som hur felfri man har varit i arbetet med att strukturera frågorna för sin undersökning. En hög intern validitet talar för att det är få felsteg.³³ Den externa validiteten handlar om att besvara hur möjligt det är att göra en generalisering utifrån undersökningens ofta begränsade population.³⁴ Jakobsen menar även att studien ska granskas utifrån om forskarna har haft en inverkan på respondenterna.³⁵

Vi anser att vår studie har en hög validitet. Detta eftersom samtliga frågor i enkäten besvarades utan problem; vilket vi tolkar som att respondenterna uppfattade frågeformulärets frågor som tydliga. För att ytterligare öka validiteten valde vi att enkäten skulle se likadan ut för hela populationen, med svarsalternativ för majoriteten av frågorna vilket skulle motarbeta ledande frågor. Respondenternas svar bedömer vi som mycket sanningsenliga, eftersom undersökningen gjordes genom en frivillig medverkan, utan belöning. Självklart kan alltid antalet respondenter vara högre för att öka undersökningens tillförlitlighet. Dock upplever vi att vårt resultat har varit mer än tillfredsställande för en uppsats av denna omfattning.

³⁰ Esaiasson et al. (2007:63); Trost (2005:111)

³¹ Descombe (2004:124)

³² Neuman (2005:172)

³³ Neuman (2005:172)

³⁴ *ibid.*

³⁵ Jakobsen (2002:270)

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta avsnitt beskrivs det moderna varumärket, samt de teoretiska begrepp och modeller som ligger till grund för att ett varumärke ska kunna positionera sig på marknaden, och i konsumenternas medvetande.

3.1 Varumärket

Vändningen kom i mitten på åttiotalet. För första gången vid ett förvärv, värderade inte köparen företaget utifrån den klassiska prissättningsmodellen (priset på antal arbetare, deras kompetens och de materiella tillgångar som fanns). Istället lade man stor vikt kring märket och den association som företaget representerade. Eftersom märket redan var känt på marknaden så kunde köparen se stora dolda vinster som man trodde att märkena skulle kunna generera i framtiden.³⁶ Ett nytt, banbrytande begrepp inom marknadsföringsforskningen hade fötts, varumärket.

Varumärket definieras, enligt Geuens et al., som ”... ett namn, term, tecken, symbol, design, eller kombination av dessa, som ska identifiera varor eller tjänster av en säljare, och differentiera dessa från en konkurrent.”³⁷ Starka varumärken hjälper konsumenten att hitta och identifiera produkter samt att utvärdera deras kvalitet. Det gör det även lättare för konsumenten att utveckla attityder och förväntningar.³⁸ Det funktionella värdet som varumärket då representerar för kunden är att rädslan för att behöva välja, och eventuellt göra fel reduceras. Ju mer vi tror oss veta om varumärket, ju mer bekväma blir vi, menar forskare.³⁹ Bengtsson & Östberg hävdar dock att varumärken inte enbart ska ses som symboler för att underlätta konsumenternas köpbeslutsprocess, utan även något som kan betyda mycket för konsumenternas självuppfattning.⁴⁰

Precis som människor, har även varumärken personligheter. Forskare ser tydliga likheter mellan hur människor och varumärken fungerar - i det avseendet att båda måste ses som betydelsefulla för att kunna må bra. Dessutom måste både människor och varumärken ha en

³⁶ Bengtsson & Östberg (2006:9-10)

³⁷ Geuens et al. (2004:38)

³⁸ Aaker (1996:10); Geuens et al. (2004:56);

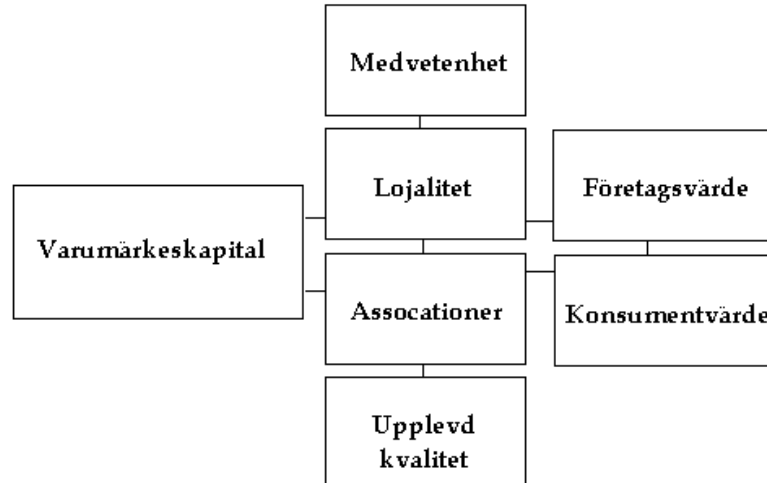
³⁹ Geuens et al. (2004:56); Ind (2007:15)

⁴⁰ Bengtsson & Östberg (2006:1)

egen personlighet, identitet och budskap för att kunna förmedla ett värde till omvärlden, och därmed särskilja sig från mängden.⁴¹ Olsson & Skärvad vill dock framhålla att dessa differentieringsfaktorer medför att det uppkommer fiktiva skillnader mellan företagen. Konsumenterna förmås då betala ett högre pris för en produkt, vars grundläggande produktens egenskaper är identiska med den billigare produktens.⁴²

3.2 Varumärkeskapital

För att kunna förstå hur ett varumärke fungerar, måste företaget först förstå vilka dimensioner som skapar ett varumärke. Aaker talar om varumärkeskapitalet, som den samling tillgångar som kopplas samman med företagets namn eller symbol (logotyp) och samtidigt fungerar som en värdeskapare för både företaget och dess kunder.⁴³ Flera forskare hävdar att det värde som varumärkeskapitalet genererar måste brytas ner i mindre beståndsdelar för att förstås, och kunna utvecklas.⁴⁴ Dessa beståndsdelar måste ständigt underhållas för att företaget ska kunna bevara sin position på marknaden.⁴⁵ Aaker vill göra en uppdelning av varumärkeskapitalet i fyra sammanlänkade dimensioner: *medvetenhet, lojalitet, associationer och upplevd kvalitet*.



Figur 2: Egen modifiering av Aakers modell för varumärkeskapital⁴⁶

⁴¹ Geuens et al. (2004:12); Kaputa (2006:1)

⁴² Olsson & Skärvad (2006:125)

⁴³ Aaker (1996:7-8)

⁴⁴ Aaker (1996:8); Geuens et al. (2004:49); Grönroos (2004:321)

⁴⁵ Geuens et al. (2004:61)

⁴⁶ Aaker (1996:8)

Modellen kan förklaras genom att dimensionerna, i kombination med varandra, utgör ett immateriellt värde som karakteriserar varumärket och gynnar både företaget (ur ett finansiellt perspektiv) och konsumenten (självuppfattning och identitet). För att förstå hur dessa dimensioner individuellt skapar detta värde måste dessa utforskas ytterligare.

3.2.1 Medvetenhet

Melin hävdar att man, som märkesinnehavare, måste vara medveten om vilken syn konsumenterna har på varumärket, innan man kan genomföra några förändringar. Vad är det, i konsumentens medvetande, som kännetecknar vårt varumärke och skapar ett värde som gör att vi har den position på marknaden som vi har?⁴⁷ Aaker och Kapferer hävdar att symbolen (logotypen) för ett varumärke är särskilt viktig eftersom den skapar en plattform för varumärket att stå på.⁴⁸ Även Bengtsson & Östberg betonar symbolens betydelse för varumärket, eftersom man anser att den är en av de främsta kommunikationskällorna mellan företaget och konsumenten.⁴⁹ En konsument väljer, med större sannolikhet, en märkesprodukt som han i sitt medvetna känner till eller tidigare sett, snarare än en produkt som han aldrig tidigare har varit i kontakt med, menar Aaker.⁵⁰

Vad gäller namnet för varumärket anser Melin att detta ska vara unikt och enkelt, samtidigt som det ska vara förknippat med produktkategorin. Varumärkets namn blir då något som konsumenten associerar med produkterna som säljs.⁵¹ Aaker instämmer med Melins uttalande att namnet ska vara unikt och enkelt, men motsätter sig att namnet bör vara förknippat med produktkategorin. En misslyckad produktansökan kan då innebära slutet för varumärket, hävdar Aaker.⁵²

För att skapa en medvetenhet hos konsumenten, eller förändra ett tidigare utsänt budskap, talar Aaker om två huvuduppgifter som en märkesinnehavare behöver arbeta med; Inledningsvis kommer det att krävas investeringar inom marknadsföringsområdet för att kunna skapa sig en position på marknaden.⁵³ Att fokusera alltför stor del av företagets

⁴⁷ Melin (2006:198)

⁴⁸ Aaker (1996:10); Kapferer (2004:113)

⁴⁹ Bengtsson & Östberg (2006:67)

⁵⁰ Aaker (1996:10)

⁵¹ Melin (2006:201)

⁵² Aaker (1996:16)

⁵³ Aaker (1996:16)

resurser på direkta försäljningskampanjer ställer sig dock Melin tveksam till. Han tror att detta kan leda till att konsumenterna uppfattar priset som den främsta konkurrensdelen för varumärket, istället för produktens unikhet.⁵⁴

Det andra momentet innebär, enligt Aaker, att använda sig av en effektiv och unik marknadskommunikation. Kommunikation av detta slag måste sticka ut från mängden, för att inte bli en i mängden. Varumärket måste därför finnas där konsumenten finns.⁵⁵

Melin instämmer och förtydligar att märkesinnehavaren bör arbeta lika effektivt i uppbyggnadsfasen som den resterande tiden av produktens livslängd. Detta för att bekräfta att konsumenten verkligen har uppfattat det budskap som man vill förmedla.⁵⁶

3.2.2 Lojalitet

Enligt Melin är marknadskommunikationen det första steget till att nå en märkeslojalitet hos konsumenten. Det handlar om att fokuserar sitt budskap mot rätt kundsegment för att ett intresse ska kunna skapas.⁵⁷ Den lojala kunden skapas dock först när konsumenten kan identifiera sig med det budskap som marknadskommunikationen sänder ut.⁵⁸

Det råder ingen tvekan om att lojaliteten anses vara mycket viktig för ett företags lönsamhet. Dock råder det delade meningar om lojaliteten bör inkluderas som en del av varumärkeskapitalet. Melin menar att det borde vara varumärket som skapar ett värde för konsumenten, vilket i sin tur resulterar i en märkeslojalitet, snarare än att det är lojaliteten i sig som skapar ett värde.⁵⁹ Aaker motsätter sig detta och menar att lojaliteten definitivt bör ses som en dimension av varumärkeskapitalet eftersom varumärket till största delen är skapat av en lojalitet. Skulle man inte se lojaliteten som en värdeskapande tillgång för företag, kan man heller inte rättfärdiga att arbeta med lojalitetsbyggande åtgärder som utvecklar varumärkeskapitalet.⁶⁰

⁵⁴ Melin (2006:103)

⁵⁵ Aaker (1996:16-17)

⁵⁶ Melin (2006:102-103)

⁵⁷ Melin (2006:75)

⁵⁸ Geuens et al. (2004:56)

⁵⁹ Melin (2006:47)

⁶⁰ Aaker (1996:21)

3.2.3 Associationer

För att attrahera en konsument till ett varumärke behöver företaget skapa förutsättningar för att en association ska kunna göras.⁶¹ Enligt Aaker är produktens attribut (kvalitet eller design) troligen den viktigaste förutsättningen som ett företag kan skapa, när det gäller att få konsumenten att identifiera en vara med ett varumärke.⁶² Märkesinnehavaren har även möjlighet att påverka konsumenternas associationer till varumärket genom att använda sig av profilmarknadsföring. Detta innebär att idrottsstjärnor eller filmstjärnor, med egna identiteter, utnyttjas för att märkesinnehavaren ska kunna sända ut sitt budskap.⁶³ Bengtsson & Östberg menar att märkesinnehavaren kan hänvisa sitt varumärke via populärkulturen och produktplaceringar (böcker, TV, film, musik) och därigenom tydligare förmedla sitt budskap om sin identitet.⁶⁴ Associationer kopplas sedan till varumärkets logotyp, vilket innebär att denna har en central roll för dimensionen eftersom den då är varumärkets ansikte utåt.⁶⁵ Aaker hävdar att de associationer som konsumenten finner, oftast är förknippade med den identitet och image som omringar varumärket.⁶⁶ Märkesidentiteten har därmed en förmåga att skapa ett mervärde för konsumenten som kan identifiera sig själv med ett visst varumärke.⁶⁷

3.2.4 Upplevd kvalitet

Begreppet kvalitet har länge främst förknippats med de fysiska egenskaper som gör en vara attraktiv (t.ex. material, slitstyrka och utformning). Idag ses kvaliteten som en viktig psykologisk differentieringsfördel för företag, med målet att tillfredsställa kundernas behov och kunna överträffa deras förväntningar.⁶⁸ Geuens et al. talar om en *upplevd kvalitet*, där konsumenten inte längre bedömer en produkt utifrån det funktionella värdet, utan istället produktens totala värde med alla de processer som finns omkring.⁶⁹ Detta resultat finns sedan kvar i konsumentens medvetande tills det att andra alternativ uppkommer eller förväntningar inte blir uppfyllda.⁷⁰

⁶¹ Geuens et al. (2004:41); Hooley & Saunders (1993:36)

⁶² Aaker (1996:25)

⁶³ *ibid.*, s. 25

⁶⁴ Bengtsson & Östberg (2006:35)

⁶⁵ Aaker (1996:25)

⁶⁶ *ibid.*, s. 25

⁶⁷ Melin (2006:212)

⁶⁸ Helling & Helling (2001:14); Wiklund (2004:7)

⁶⁹ Geuens et al. (2004:53)

⁷⁰ Aaker (1996:19); Sandholm (2001:18)

Den upplevda kvaliteten är alltså en varumärkesassociation som har kommit att bli en viktig del av varumärkeskapitalet. Till skillnad från andra associationer är den upplevda kvaliteten den enda association som, genom flera studier, har bevisats ha stor påverkan på företagets ekonomiska ställning.⁷¹ Med denna insikt väljer många företag kvalitetsförbättringar som en central dimension i varumärkesbyggandet eftersom man, genom mätningar av olika slag, kan se vilken påverkan företagets identitet har på konsumenterna.⁷² En annan viktig faktor är att organisationer sätter kvalitetsstyrningen i fokus på grund av att det är mode just nu att göra det. Och ingen vill vara sämre än den andre, menar Bejerot et al.⁷³

För att kunna skapa en hög upplevd kvalitet krävs en förståelse för vad och varför kvaliteten är viktig för olika kundsegment. Att skapa själva produkten eller tjänsten kan endast ses som en del av arbetet, eftersom varumärket måste förmedla vilka förväntningar kunderna ska ha.⁷⁴ Lyckas man skapa en förhöjd upplevd kvalitet har man gett konsumenten en anledning till att välja just din produkt. Detta i sin tur ger en möjlighet att ta ut ett extrapris för varan. Eftersom det totala värdet är större än det funktionella.⁷⁵

3.3 Varumärkespositionering

När ett varumärke har skapats, är det viktigt att sätta upp tydliga mål för hur detta ska kunna förmedlas till konsumenterna.⁷⁶ Varumärket ska *positioneras* i konsumenternas medvetande, så att det tydligt framgår vad företaget vill representera, och på vilket sätt man vill differentiera sig från sina konkurrenter.⁷⁷ Aaker hävdar att ett varumärke kan utmärka sig genom att antingen vara ”bättre – till ett lägre pris” eller att basera sitt extravärde på en varumärkespersonlighet eller kundrelation. För märkesinnehavaren innebär detta att leta efter en position som inte bara kommer att tilltala kunden för stunden, utan under en lång tid framåt.⁷⁸

⁷¹ Aaker (1996:17)

⁷² *ibid.*, s. 19

⁷³ Bejerot et al. (2002:22)

⁷⁴ Aaker (1996:20)

⁷⁵ Geuens et al. (2004:56)

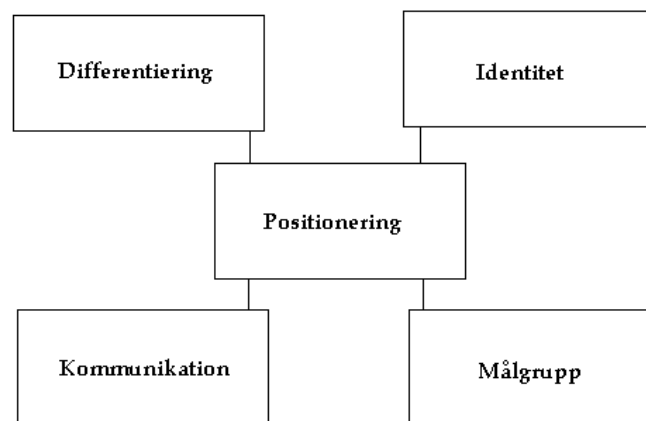
⁷⁶ Aaker (1996:176)

⁷⁷ Aaker (1996:182); Dahlén & Lange (2003:221-222); Kotler (2005:4)

⁷⁸ Aaker (1996:182)

Innan märkesinnehavaren beslutar sig för vilken strategi som passar deras organisation, menar Dahlén och Lange, att det är nödvändigt att ställa sig ett antal frågor; *Hur vill vi att vårt varumärke ska uppfattas? Vilken är vår primära målgrupp? Hur positionerar vi oss bättre än våra konkurrenter som förmedlar ett liknande värde? Kommer vi att kunna utveckla vårt koncept med tiden?* Dessa frågor anses vara en bra utgångspunkt när det gäller att formulera en långsiktig, strategisk affärsmodell för ett varumärke.⁷⁹

Aaker analyserar och konkretiserar dessa frågor i sin modell för varumärkespositionering, där beståndsdelarna *identitet*, *marknadskommunikation*, *differentiering* och *målgrupp* tillsammans utgör den plattform som han anser att varumärken behöver bygga sin positionering på.⁸⁰



Figur 3: Egen modifiering av Aakers modell för positionering⁸¹

3.3.1 Identitet

Klassiska marknadsföringsinstrument är idag oanvändbara för att upptäcka identiteten för ett varumärke. Få varumärken har egentligen väldigt lite insikt om vilka de är, vad de står för och vilka värden som differentierar dem från sina konkurrenter.⁸² Ännu färre varumärken har en klar plattform för att identifiera sin långsiktiga identitet och unikhet.⁸³

Enligt Kapferer är det upp till märkesinnehavaren att skapa den identitet som man anser

⁷⁹ Dahlén & Lange (2003:408)

⁸⁰ Aaker (1996:183)

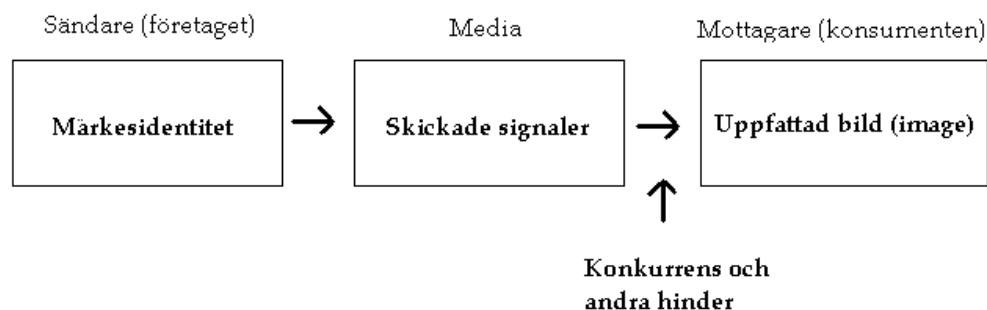
⁸¹ *ibid.*, s. 184

⁸² Aaker (1996:178); Kapferer (2004:90)

⁸³ Kapferer (2004:90)

sammanstrålar med varumärkets produkter, mening och strategiska inriktning.⁸⁴ Grundtanken är att alla budskap som förmedlas via varumärket ska grundas utifrån denna identitet, som då fungerar som en kärna för varumärket.⁸⁵

Som modellen nedan visar skapas identiteten av sändaren (företaget) för att skapa märkets mening, mål och självbild. Den uppfattade bilden (image) är sedan resultatet av de skickade signaler som företaget förmedlar ut genom sin marknadskommunikation. Konkurrens och andra hinder, som t.ex. tidigare uppfattningar om varumärket, anses även ha en påverkan av hur konsumenten slutligen tolkar imagen. Bortser man från dessa hinder, bestäms imagen endast av hur konsumenten tolkar det budskap som marknadskommunikationen sänder ut. Att marknadskommunikationen därför är tydlig, är mycket viktigt för att konsumentens uppfattning ska överensstämja med den som märkesinnehavaren vill förmedla.⁸⁶ Misslyckas marknadskommunikationen kan det lätt rendera i förvrängda och missvisande föreställningar om vad varumärket vill representera.⁸⁷



Figur 4: Egen modifiering av identitetsprocessen (från identitet till image)⁸⁸

⁸⁴ Kapferer (2004:106)

⁸⁵ Aaker (1996:178); Kapferer (2004:99)

⁸⁶ Kapferer (2004:94-95)

⁸⁷ *ibid.*, s. 95

⁸⁸ *ibid.*

3.3.2 Kommunikation

När märkesinnehavaren har beslutat vilken identitet som ska omge varumärket, är nästa steg att förmedla ut denna till konsumenterna. Det gäller att kommunicera med kunden, genom reklam av olika slag, och förtydliga de styrkor som man anser utmärker sitt varumärke. Görs inte detta finns det en stor risk att kommunikationen ”försvinner” i övrig reklam.⁸⁹

Bengtsson & Östberg hävdar att en märkesinnehavare måste se på sin marknads-kommunikation ur två perspektiv, dels ur ett eget, men även ur konsumentens. Eftersom konsumenten ofta eftersöker en identifierbar image i produkten, blir det nödvändigt för märkesinnehavaren att veta hur konsumenten uppfattar varumärket.⁹⁰ Den främsta uppgiften blir därför att bygga en identitet som ska sträva efter att förmedla kärnvärdet i produkten, men även den image som konsumenten söker.⁹¹

Genom marknadskommunikationen försöker märkesinnehavaren ofta forma identiteten så att den ska passa en bred målgrupp. Ibland krymper denna målgrupp eftersom konsumenterna har en annan uppfattning om varumärket, än den man försöker förmedla.

Ett bra sätt att förstärka marknadskommunikationen är att använda sig av associationer, som flera kan relatera till, och identifiera sig med.⁹² Aaker menar att det är väldigt betydelsefullt för varumärket vilken typ av association som används i marknadskommunikationen. Detta för att associationen både ska tilltala den existerande kundgruppen, samtidigt som den ska försöka attrahera nya kunder. Märkesinnehavaren måste därför vara medveten om båda gruppernas intresse, så att den nuvarande kundgruppen håller sig lojal, samtidigt som en ny kundgrupp kan lockas.⁹³

Kapferer uttrycker en annan åsikt kring hur varumärken kan bemöta sin målgrupp med hjälp av marknadskommunikation; istället för att attrahera ytterligare kundgrupper, menar han att varumärket istället bör fokusera sin marknadskommunikation på att bredda den nuvarande målgruppen. Om märkesinnehavaren använder sig av nya associationer i sin marknads-

⁸⁹ Geuens et al.(2004:43)

⁹⁰ Bengtsson & Östberg (2006:57)

⁹¹ Aaker (1996:180)

⁹² ibid., s. 180-181

⁹³ ibid., s. 179-180

kommunikation, kan detta leda till en förändring i varumärkets identitet, vilket i sin tur kan innebära att tidigare lojala kunder inte längre identifierar sig med varumärket, och därför kan förlora intresse.⁹⁴

3.3.3 Differentiering

I samband med marknadskommunikationen, måste varumärken kontinuerligt arbeta för att hitta den differentiering som ska utmärka dem från deras konkurrenter. Lyckas man övertyga kunden att det man erbjuder är det bästa kunden kan få, kommer många fördelar att kunna skapas, hävdar Aaker.⁹⁵ Melin betonar här vikten av att rikta in sig mot rätt målgrupp. Skulle den sända informationen hamna hos fel målgrupp kan detta ge ett helt felaktigt budskap, och därmed skapa en otydlig image i kundernas medvetande. Om man å andra sidan gör det rätt, och sänder ett budskap som tilltalar den tilltänkta målgruppen kan en relation mellan kunden och varumärket skapas.⁹⁶

Med hjälp av en genomarbetad plan för positionering kan man alltså tydligt differentiera sig från sina konkurrenter.⁹⁷ Som tidigare nämnt, finns det en möjlighet att profilera sitt varumärke tillsammans med en känd profil. Företaget använder sig då av både sin egen identitet och profilens, för att skapa något nytt i kundernas medvetande, och därigenom förstärka företagets position hos kunden.⁹⁸ I samband med detta menar Aaker att det alltid är bra att vara framåt. Ibland kan det dock löna sig att hålla en låg profil. Sänker man förväntningarna på vissa attribut och ändå levererar produkter/tjänster med hög kvalitet så ökar kundernas nöjdhet.⁹⁹ Det är då viktigt att man visat för kunden att man egentligen inte står upp till konkurrenternas standard, men att man ändå presterar, menar Grönroos.¹⁰⁰

3.3.4 Målgrupp

Eftersom det ofta inte är lönsamt att anpassa produkter och kommunikation individuellt för varje kund, menar Grönroos att företaget måste dela in potentiella kunder i grupper efter

⁹⁴ Kapferer (2004:166-167)

⁹⁵ Aaker (1996:182)

⁹⁶ Melin (2006:51)

⁹⁷ Aaker (1996:182)

⁹⁸ *ibid.*, s. 25

⁹⁹ *ibid.*, s. 182

¹⁰⁰ Grönroos (2004:105)

lämpliga kriterier.¹⁰¹ Dessa kriterier hjälper sedan till att definiera segment som delar behov och reaktioner någorlunda likvärdigt.¹⁰² Målet är att det ska finnas så små skillnader i konsumtionsmönstret att marknadsförare effektivt kan nå gruppens alla medlemmar med samma typ av marknadsföringsåtgärder.¹⁰³

En noggrann kundsegmentering hjälper till att definiera vilken marknad du kan nå med din produkt.¹⁰⁴ Ett av de vanligaste felen är att inte vara tillräckligt noggrann när man definierar den faktiska marknaden för en produkt, och därmed överskatta eller underskatta behovet.¹⁰⁵ Axelsson & Agndal menar att, även om företaget inte skulle avvisa en kund som ligger utanför det segment man främst riktar sig mot, kan en större effektivitet uppnås i marknadsföringsarbetet om man fokuserar på prioriterade kundgrupper.¹⁰⁶

Normalt sett definieras målgruppen först utifrån ett *geografiskt perspektiv* (kontinent, land, regioner och bostadsområden) för att sedan delas upp i ännu smalare segment. Ofta gör man den senare uppdelningen utifrån det *demografiska perspektivet* (kön, ålder, religion, status) eftersom dessa kriterier är mindre svåra att mäta än andra.¹⁰⁷ Många företag väljer även att göra en uppdelning beroende på vilken *livsstil* eller *beteendemönster* (användningsfrekvens, användningssätt) som individen agerar efter.¹⁰⁸ En persons livsstil utgörs av aktiviteter, intressen och uppfattningar hos individen och avses porträttera ”hela personen”, dvs. något bortom personens klasstillhörighet eller yrke.¹⁰⁹

Om konsumenterna delas in i grupper utifrån deras gemensamma behov, menar Axelsson & Agndal att det uppstår en möjlighet att rikta målmedvetna reklamkampanjer mot respektive kundsegment.¹¹⁰ Trots att marknaden kan vara oerhört bred, är det väldigt viktigt att inte bearbeta samtliga segment, utan de man tror kommer att ge den största vinsten idag, och i framtiden.¹¹¹ Faktum är att kostnaden för att marknadsföra sig till en ny tänkbar kund, till skillnad från en befintlig kund, sägs vara fem, sex gånger dyrare. Detta kan även uttryckas

¹⁰¹ Grönroos (2004:169)

¹⁰² Ilar et. al (2005:84-85)

¹⁰³ Axelsson & Agndal (2005:127)

¹⁰⁴ Geuens et al. (2004:108)

¹⁰⁵ Ilar et. al (2005:84-85)

¹⁰⁶ Axelsson & Agndal (2005:128)

¹⁰⁷ Geuens et al. (2004:110)

¹⁰⁸ Ilar et. al (2005:85)

¹⁰⁹ Axelsson & Agndal (2005:137)

¹¹⁰ *ibid.*, sid. 86

¹¹¹ *ibid.*, sid. 87

som att upprepade affärer från en befintlig kund endast bara kostar 15-20 % av vad det kostar att få en ny kund.¹¹²

3.4 Ompositionering

Organisationer måste lära sig att anpassa sig till förändringar eller riskera att misslyckas. De flesta branscher har, åtminstone i teorin, accepterat att de antingen måste förändra eller försvinna.¹¹³ Lovelock & Wirtz menar att den konkurrensintensiva marknaden ibland kräver att företag måste förändra sin position i konsumenternas medvetande (ompositionering) för att kunna överleva. Målet som varumärket då bör sträva efter är att hitta en differentiering som gör att just ditt erbjudande blir betydligt mer attraktivt än andras.¹¹⁴

Ofta genomförs en ompositionering när konsumenter inte attraheras av varumärket i den mån man hade velat. Negativa associationer, förväxlade budskap eller misslyckade reklamkampanjer kan vara några av de anledningar till varför ett företag väljer att ompositionera sig.¹¹⁵

Processen för en ompositionering kan ses som väldigt lik den process som varumärket går igenom under sin positionering. Genom de dimensioner som utgör varumärkeskapitalet (medvetenhet, upplevd kvalitet, associationer och lojalitet) skapas förutsättningar för att positionera sitt varumärke på marknaden och i konsumentens medvetande. Vid ompositioneringen, till skillnad från positioneringen, finns det redan uppfattningar om vad varumärket representerar i konsumentens medvetande. Dessa uppfattningar måste man aktivt arbeta med att förändra.

Själva ompositioneringen kan genomföras på flera olika sätt. En identitetsförändring, som Aaker ser som den mest riskfyllda, handlar om att förändra de kärnvärden som företaget idag erbjuder, till något helt annat. Ett bristande intresse bland konsumenter behöver dock inte innebära att en identitetsförändring är enda vägen ut. Det finns flera framgångsrika företag

¹¹² Grönroos (2004:347)

¹¹³ Alvesson & Svingsson (2008:11)

¹¹⁴ Lovelock & Wirtz (2007:204)

¹¹⁵ *ibid.*, s. 515-516

som istället har valt att utveckla sin ursprungliga identitet med nya innovativa inslag.¹¹⁶

Ett exempel är det kinesiska klädesföretaget Giordano, som ville skapa en ”hippare” image av sitt varumärke. Istället för att gå ifrån de kärnvärden som varumärket alltid hade representerat, valde man istället att bygga nya kampanjer kring dem. ”Simply Khakis”-kollektionen var en av de mest framgångsrika och representerade produktlinjer för den unga, hippa konsumenten. Kollektionen sålde slut på ett par dagar, och företaget var tvungna att återlansera sortimentet veckor senare för att möta den starka efterfrågan. Giordano vann marknadsandelar, och sågs inte längre som ett varumärke som representerade ett ”gammalt” mode.¹¹⁷

En annan strategi kan vara att få konsumenten att associera varumärket med nya värden.¹¹⁸ Livsmedelsföretaget Findus ville försöka förmå konsumenterna att betrakta varumärket med nya ögon, för att därigenom upptäcka andra sidor hos Findus än de förväntade. Deras strategi gick då ut på att försöka förändra konsumenternas uppfattning om varumärket, från att i huvudsak förknippas med hög kvalitet och god smak, till att i större utsträckning även associeras med matglädje. En grundläggande förutsättning för att ompositioneringen skulle bli framgångsrik, enligt Findus, var att man lyckades identifiera inom vilket område varumärket skulle kunna utveckla en långsiktigt uthållig differentieringsfördel.¹¹⁹

¹¹⁶ Aaker (1996:218); Porter (1995:59)

¹¹⁷ Lovelock & Wirtz (2007:515-516)

¹¹⁸ Martinez & Pina (2009:50)

¹¹⁹ Melin (2006:198)

4. EMPIRI

Detta avsnitt presenterar resultaten av våra empiriska undersökningar. För att ge läsaren en bättre överblick har vi valt att dela in avsnittet i två separata delar. Den inledande delen (kapitel 4.1) kommer att innehålla den empiri som har samlats in från den personliga intervjun, samt de telefonintervjuer som har genomförts med respondenterna på fallföretaget. Den andra delen (kapitel 4.2) kommer att baseras på de empiriska data som har insamlats från den enkätundersökning som har besvarats av konsumenterna.

4.1. Ompositioneringsprocessen ur ledningens perspektiv

4.1.1 Kort presentation av fallföretaget

KappAhl är en av Sveriges största klädeskedjor, med cirka 4500 medarbetare och drygt 300 butiker i Sverige, Norge, Finland och Polen. Företaget designar, marknadsför och säljer prisvärt mode för många människor och riktar sig särskilt till kvinnor 30-50 år med familj.

The logo for KappAhl, featuring the brand name in a bold, black, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to the upper right of the 'l'.

www.kappahl.com

4.1.2 Företaget igår och idag

Trots att KappAhl är ett väletablerat företag på den skandinaviska marknaden har varumärket ändå upplevts som ganska anonymt under senare år.

Christian Westin Jansson, idag VD och huvudägare i KappAhl, tittar tillbaka på varumärkets resa och konstaterar att KappAhl för tio år sedan ansågs vara ett ganska ”mossigt” varumärke. Ett varumärke som inte stod för någonting. Faktum är att vi på den tiden var för breda, vilket gjorde att vi inte lockade någon, menar Jansson. Detta resulterade i försök att åstadkomma stora förändringar inom KappAhl. Man ville förnygra varumärket, och för att uppnå detta behövde man komma åt en yngre kund. Eftersom gamla uppfattningar om KappAhl krockade med de nya som ledningen nu ville förmedla, lyckades inte förnygringen av varumärket i den mån man hade velat.

Man får inte glömma bort hur svårt det kan vara att ändra konsumenternas uppfattningar, menar Jansson. Man kan inte försöka framstå att vara någonting man inte är, eftersom det garanterat kommer att straffa sig i slutändan. Det är, trots allt, kunderna som definierar vad varumärket är, och inte en själv.

Idag har ledningen en annan strategi för sitt ompositioneringsarbete. Fortfarande har man som mål att förnygra varumärket, i den mån, att man vill ge KappAhl en annan lyster samtidigt som man vill göra det mer ”hippt.” Förändringsarbetet ses idag som en långsam process som kräver ett kontinuerligt och strategiskt arbete för att förändra kundens tidigare uppfattning om KappAhl. Att man sedan kallar förändringsarbetet för en ompositionering, anser Jansson inte är helt korrekt. Istället vill han referera till det som en ”putsning” av de uppfattningar som idag kretsar kring varumärket.

Den strategiska och interna förändringen som denna ”putsning” har medfört, har varit mycket svårt att ändra. Tidigare, hade anställda fått direktiv att KappAhl skulle bli det bästa serviceföretaget, och leverera den bästa tänkbara servicen till sina kunder. Med den nya strategiska inriktningen ansåg man inte längre att servicen skulle vara i fokus för KappAhl. Självklart skulle en fortsatt bra service levereras, men inte i den utsträckningen att man skulle vara bäst på det. I samband med detta understryker marknadsdirektör Meta Ågren att servicen inte har blivit sämre, utan istället ändrats till en form som passar KappAhl, i dess nuvarande situation. Eftersom KappAhl opererade i den lägre prisgraden ansåg vi inte längre att vi skulle ha råd med den här typen av service, menar Jansson.

”En hög grad av service, och sen ta lite betalt – det går inte ihop” (Jansson)

Den interna förändringen medförde ett särskilt stort ansvar för mig, menar Jansson och berättar vidare. Det blev en nödvändighet för mig, som högste chef, att predika för de anställda och få dem att begripa vad som höll på att hända. Att predika som högste chef gör att det blir lättare för de anställda att ta en sak till sig, samtidigt som det minimerar konflikter i butiken. Det är därför viktigt att hålla möten för hela personalen, så att alla är medvetna om den nya strategiska inriktningen. I annat fall blir helheten fel.

4.1.3 Marknadskommunikation

När man arbetar med en varumärkesförändring, förklarar Jansson att marknads-kommunikation kan ses som ett av de absolut viktigaste verktygen för att kunna förändra konsumenternas uppfattning.

KappAhl har tidigare lanserat reklamplattformen ”You look great” som ska löpa som en röd tråd genom företagets marknadskommunikation, och förmedla den utstrålning som varumärket vill skapa. I företagets reklamfilmer som baseras på detta budskap, finns kända ansikten som Dustin Hoffman, Goldie Hawn och nu senast Richard Gere. Samtliga personer valdes ut eftersom de utstrålade en trovärdighet. Hoffman och Gere valdes ut på grund av att vi ville ha män med stil och hög trovärdighet som kunde bekräfta vår kund - kvinnan. Vi sökte en positiv relation mellan vår kund och vårt ansikte utåt. Med en profilmarknadsföring innebar detta en möjlighet för oss att utnyttja profilens redan etablerade image och kändisskap. Det skulle resultera i en extra hög igenkänning, menar Jansson.

Att varumärket idag blir alltmer förknippat med dessa profiler och vårt budskap ”You look great” kan därför bekräfta att vår reklamplattform hitintills kan anses vara mycket lyckad. Framförallt har det blivit ett bra medialt genomslag för KappAhl, säger Jansson.

”En dyr metod, men en med stor effekt och genomslagskraft” (Jansson)

Jansson och Ågren ser definitivt att en förändring har skett inom KappAhls marknadskommunikation. Vi har blivit mycket tydligare i vår kommunikation och visar idag stolt upp vad vi tycker är bra och vad vi vill att vår kund ska bära. Detta, till skillnad från förr, då budskapet mer eller mindre var ”Kom in och hitta något som passar dig!”. Som ett led i detta har vi sorterat bort en hel del ur vårt sortiment, vilket tyvärr också har inneburit att vissa kunder försvinner. Dock har vi, via andra marknadskanaler som t.ex. vår hemsida, lyckats skapa en ny attraktionskraft för att kunna bemöta den yngre kundgruppen (de omkring 30) som i allt större utsträckning först letar runt på nätet innan de handlar, tillägger Ågren.

Viktigt för KappAhls framtida marknadskommunikation är att rikta en jämn och likriktad ström av budskap från vår plattform till kunden, med den gemensamma nämnaren att skapa försäljning. Allt måste hänga ihop. Att bygga ett varumärke bara för märkets skull har ingen

ork och råd till, menar KappAhls verkställande direktör.

”Det gäller att förstå sig på kunden, och det är det som utmärker KappAhl.” (Jansson)

4.1.4 Kunden

KappAhl riktar sig idag främst till kvinnor i åldersgruppen 30-50 år, med man och barn. Värt att nämna i detta sammanhang är att det man söker inte är en målgrupp, utan en kundgrupp. I dagens konkurrensintensiva samhälle har man inte en möjlighet att välja.

”Kan vi inte få de vi älskar, så får vi lära oss att älska de vi kan få” (Jansson)

För KappAhls kundgrupp, som Jansson hellre refererar till, finns det två plattformar: en kommunikativ och en verklig. Vi kommunicerar 30-50 år, men den verkliga kundgruppen är kvinnor mellan 35 och 60 år. Detta beror på att många äldre kvinnor känner sig yngre än vad de faktiskt är. Vår kund kan även vara 20 år, men det vi eftersträvar är att lyfta fram ett erbjudande (stil/mode) som passar 30-50 åringar.

Vad gäller försäljningen inom avdelningen för herrkläder, är det faktiskt så att kvinnorna står för 50 % av de kläder som köps. Kvinnorna köper alltså kläder åt sina män i våra butiker. Därför är det inte så konstigt att förstå varför vi väljer att vända oss till främst kvinnor. Det är de som köper, och de har en helt annan kunskap om kläder. Många män vet oftast inte vilken storlek de själva har, menar Jansson.

Genom att göra en sådan snäv indelning så tydliggör man också vad man inte är. Detta resulterar i att man automatiskt håller ett avstånd till andra kundgrupper. Utifrån detta är det alltså mycket viktigt att kundgrupp och kundlöfte överensstämmer. På KappAhl arbetar vi väldigt hårt för att dessa ska vara så lika som möjligt. Kunden ska få den upplevelse som hon förväntar sig när hon går in i butiken. I annat fall kommer inte kunden tillbaka. Det gäller att lova så mycket att man blir attraktiv, menar Jansson. Vi vill att våra kunder ska uppleva att KappAhl representerar ett mode. Ett mode för just vår kund. Till skillnad från de yngre konsumenterna har inte våra kunder tid att springa runt i butiker och leta. Vår kund har ett jobb, en familj och är ofta i tidsnöd. Därför är vårt mål att lägga upp butiken så att den känns bekväm, och att man känner igen sig.

”Vi sätter bara oss själva i klistret om vi går ut och lovar något vi inte kan hålla. ” (Jansson)

4.1.5 Kundvärde

Vi hoppas att vår kundgrupp definierar KappAhl som ”ett prisvärt mode”. Lyckas man förmedla detta har vi lyckats skapa en väldigt stark konkurrensfördel. Jansson benämner detta som ”value for money” som bl.a. utgörs av dimensioner som passform, mode och kvalitet. *Passformen* ses inledningsvis som en viktig del när det gäller att skapa ett värde åt kunden som är en familjekvinna. Framtidens KappAhl ska kunna erbjuda kläder som passar alla kroppar. Ågren tillägger att det ska vara lätt för våra konsumenter att känna sig fin i KappAhls kläder. *Mode* kan ses som en annan dimension. Vi håller oss uppdaterade med de senaste modetrenderna. Ett team av designers och inköpare skickas ut flera gånger om året till modestäder som t.ex. Milano. Här arbetar alla tillsammans för att få form och färg, samtidigt som inköparen kan analysera vad som är gångbart i Sverige. Tillsammans drar man sedan en slutsats av det nya modet, där vi väljer att göra en mildare tolkning i våra plagg. Anta t.ex. att DKNY (Donna Karen New York) använder sig av en intensiv orange. Detta kommer att resultera i en lite mildare orange för KappAhl. Vi har alltså kvar moderna modeinslag, men tonar ner dem. På så sätt lyckas vi vara kvar i bilden, fast med utgångspunkt ifrån vår kundgrupp. Vår uppfattning är nämligen att kvinnor i åldern 30-50 inte vill sticka ut för mycket, menar Jansson och Ågren.

Med tiden tror vi dock att våra produkter kan komma att bli lite vassare. Detta kommer att uppnås genom att ha små inslag av förnyring i enstaka plagg, något vi kanske inte fullt ut har idag eftersom vi har valt att tona ner för att det ska passa våra kunder.

”Det blir kanske ingen kommersiell hit, men en inträdesport för nya kunder” (Jansson)

KappAhls erbjudna sortiment är något dyrare än konkurrenternas, men samtidigt anser man att man erbjuder en bättre *kvalitet*. Detta är vi och våra kunder medvetna om, menar Jansson. Våra plagg klarar fler tvättar än många av våra konkurrenters. Dessutom är vår kund något äldre, vilket ofta innebär att man ställer helt andra krav på kvalitet. Vår hållbarhet, form och färgbeständighet ser jag som de viktigaste kriterierna för den kvaliteten vi erbjuder. Att kvaliteten ska upplevas som mer än tillfredsställande för kunden, är något som Jansson anser

man lever upp till. KappAhl erbjuder högkvalitativa produkter, utifrån den definition som deras kunder har på hög kvalitet. Ur ett allmänt perspektiv kan en handsydd kostym ses som en produkt av hög kvalitet, men samtidigt är det viktigt att ställa kvalitet i relation till den plånbok man vänder sig mot, menar KappAhls verkställande direktör.

4.2 Resultat av konsumentundersökningen

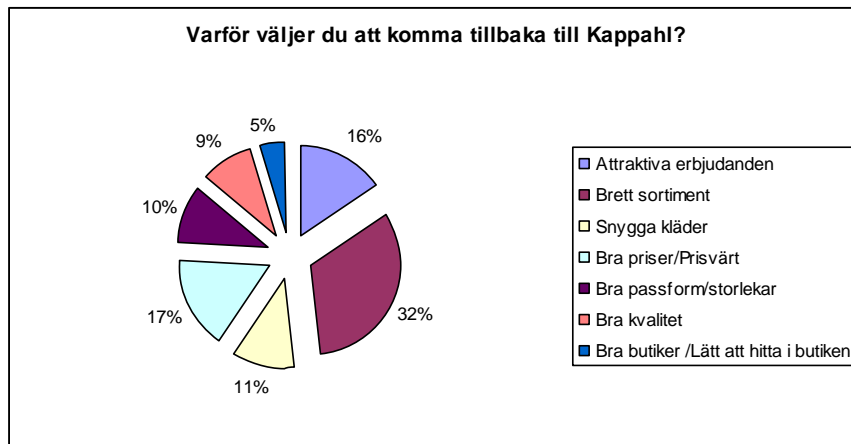
I denna del presenteras konsumentens syn på KappAhl idag med hjälp av den enkätundersökningen som har genomförts. För att läsaren tydligt ska kunna följa strukturen genom avsnittet har vi valt att presentera resultatet utifrån enkätens uppbyggnad. I sammanställningen nedan visas en tydlig uppdelning av hur köns- och åldersfördelningen ser ut för samtliga respondenter i enkätundersökningen, det kan därför rekommenderas att gå tillbaka till denna för att få en korrekt uppfattning om hur många respondenter som utgör varje åldersintervall, då dessa skiljer sig för varje diagram.

Populationens uppdelning av ålder och kön.			
	Kvinnor	Män	Totalt
20-30	50 pers (25 %)	15 pers (7,5 %)	65 pers (32,5 %)
31-65	73 pers (36,5 %)	25 pers (12,5 %)	98 pers (49 %)
65 +	27 pers (13,5 %)	10 pers (5 %)	37 pers (18,5 %)
Totalt	150 pers (75 %)	50 pers (25 %)	200 pers (100 %)

Vad gäller fråga 4a (se bilaga 3) i enkätundersökningen, har vi valt att inte presentera denna eftersom den största delen av populationen svarade att man kände till samtliga klädesbutiker mycket väl (4 eller 5). Utifrån detta kan vi istället konstatera att våra respondenter har en hög kännedom om klädesbranschen.

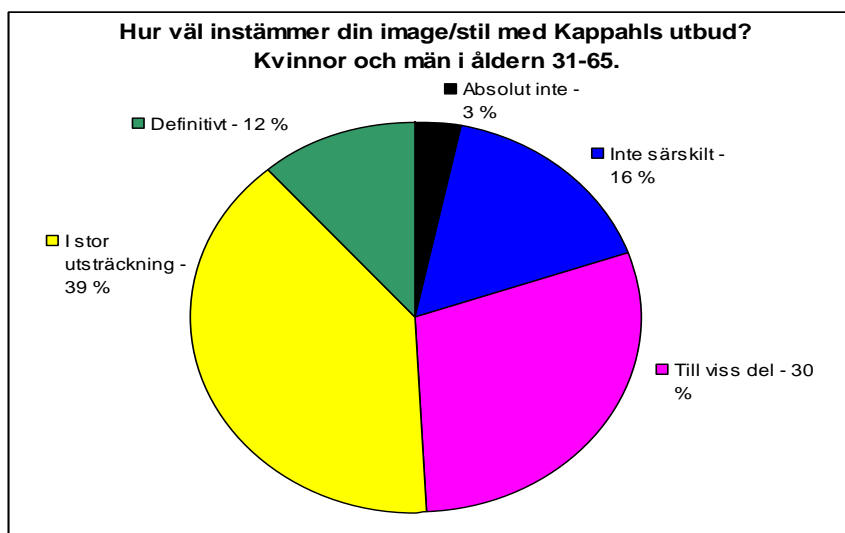
Cirkeldiagrammet nedan presenterar konsumentens syn på varför man väljer att komma tillbaka till KappAhl. För denna fråga har vi valt att fokusera på resultatet för den konsument som handlar på KappAhl 1 gång/vecka eller 1 gång/månad (se bilaga 3). Detta för att vi upplever att en mer frekvent användare kan ge en mer rättvis bedömning än en konsument som väldigt sällan besöker KappAhl.

Svarsalternativet för frågan var ursprungligen av spontankaraktär (öppet svar, utan svarsalternativ). Efter en bearbetad sammanställning kunde vi därför utläsa de mest nämnda anledningarna till varför man valde att komma tillbaka till KappAhl.



Figur 5: Varför kunden väljer att komma tillbaka till KappAhl.

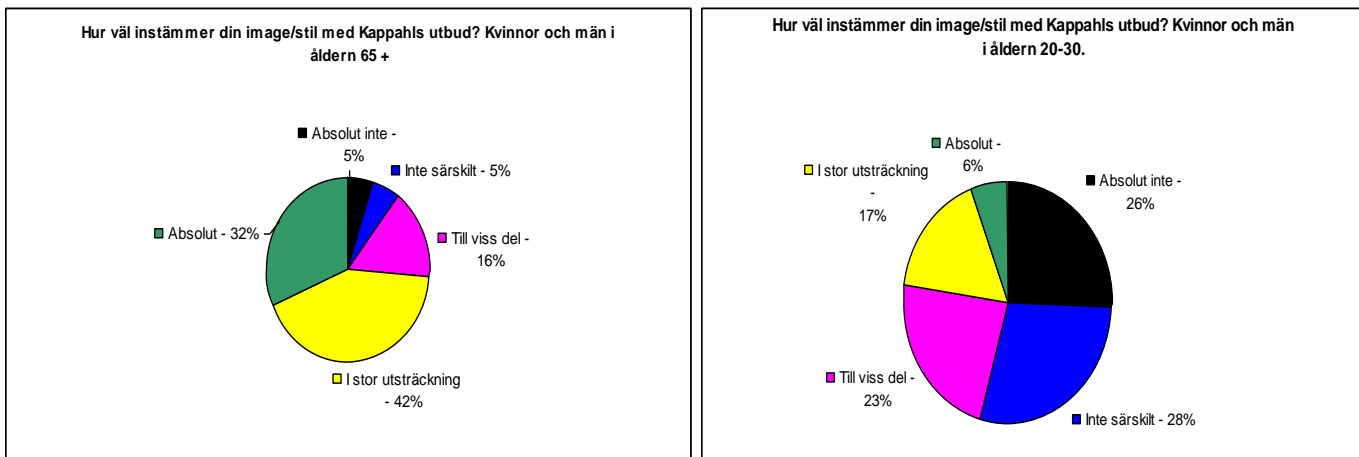
Vi kan konstatera att diagrammet ovan tydligt visar att något färre än 1/3 av respondenterna väljer att komma tillbaka till KappAhl för att de erbjuder ett brett sortiment. Det ska även tilläggas att konsumenten i stor utsträckning uppfattar att KappAhl har attraktiva erbjudande samt prisvärda produkter.



Figur 6: Hur väl KappAhls image/stil passar in på kvinnor och män i åldern 31-65 år

För fråga 5 ("Hur väl instämmer din image/stil med KappAhls utbud") har vi valt att dela upp populationen i tre ålderskategorier. En uppdelning av dessa åldersgrupper kommer därför att kunna utvisa vilken målgrupp som egentligen identifierar sig med KappAhl.

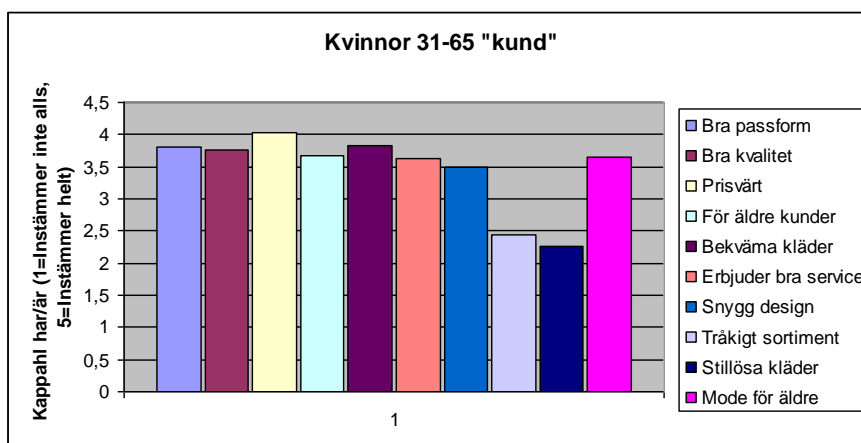
I föregående diagram, kan vi utläsa att totalt 81 % av respondenterna instämmer (definitivt, i stor utsträckning, eller till viss del) i någon form, med att deras stil överensstämmer med KappAhls erbjudande.



Figur 7 och 8: Hur väl KappAhls image/stil passar in på kvinnor och män i åldern 65+ och 20-30 år

När det gäller de två andra åldersgrupperna (den äldre och den yngre) kan man utläsa särskilt intressant information. Från diagrammet som behandlar de äldre, instämmer en väldigt hög frekvens av respondenterna, att KappAhl stämmer överens i någon form med deras stil. Totalt 90 % av denna grupp instämmer i någon form, 32 % menar att KappAhls erbjudande "absolut" överensstämmer med deras stil. För den yngre populationen, 20-30 åringar, råder dock en viss tveksamhet. Totalt 54 % (alternativen "absolut inte" och "inte särskilt mycket") anser att KappAhl inte överensstämmer med deras egen stil.

För att på ett enkelt sätt kunna identifiera konsumentens åsikter i olika sammanhang valde vi att arbeta efter ett antal påståenden som framlades under den personliga intervjun med Christian W Jansson. Vi väljer, även här, att fördela populationen på tre åldersgrupper, dock väljer vi att inte presentera resultatet av männens svar till fråga 7a, eftersom Jansson förklarar att 50 % av de herrkläder som säljs på KappAhl, köps av kvinnan. Därför anser vi inte att männens svar är lika relevanta att lyfta fram som kvinnans i denna fråga. En presentation av männens svar återfinns dock i bilagan för diagram längst bak.



Figur 9: Vad åldersgruppen 31-65 år anser om företaget KappAhl (återkommande kunder)

Populationsgruppen ovan instämmer i väldigt hög grad att KappAhl erbjuder ”prisvärda kläder”. Även faktorer som ”bra passform” och ”bekväma kläder” anses vara viktigare än andra. Att KappAhl skulle ha stillösa kläder håller inte denna populationsgrupp med om, då medelvärdet är strax över två (dvs. ”inte särskilt”).



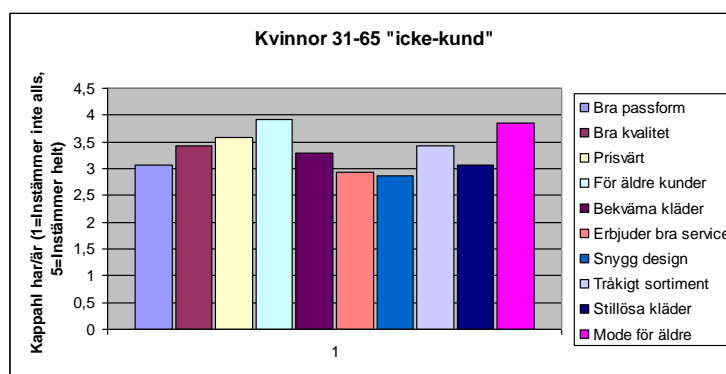
Figur 10 och 11: Vad åldersgruppen 20-30 och kvinnor 65+ år anser om företaget KappAhl (återkommande kunder)

Även här kan vi utläsa en stor skillnad i svaren mellan de tre åldersgrupperna. I den yngre populationsgruppen kan vi utläsa att man ställer sig positiv till den kvalitet som KappAhl erbjuder, samtidigt som man är mindre positiv till deras design. Vi kan också se att denna grupp anser att KappAhls erbjuder ett mode för äldre samtidigt som man inte håller med om att de har stillösa kläder.

På nytt kan vi utläsa mycket positiva svar från den äldre kundgruppen. Bra passform, bra kvalitet, prisvärt mode och bekväma kläder är påstående som denna populationsgrupp nästan

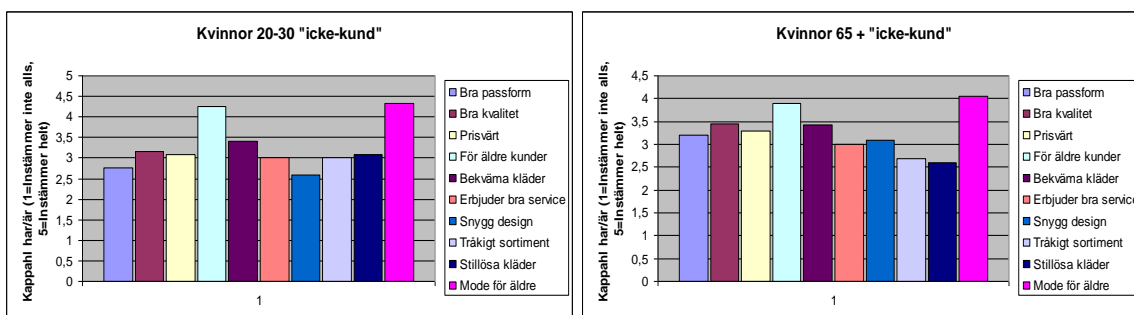
helt instämmer med. Inte helt oväntat så anser man här inte heller att KappAhl har stillösa kläder.

Eftersom helheten av ”konsumenternas perspektiv” består av både ”kunder” och ”icke-kunder” vill vi även presentera vad ”icke kunderna” svarar i denna fråga, för att kunna besvara vår andra frågeställning. Notera att vi i diagrammen skiljer på ”kund” (en konsument som besöker KappAhl minst 1 gång/månad) och ”icke-kund” (en konsument som besöker KappAhl mer sällan än 1 gång/månad).



Figur 12: Vad åldersgruppen 31-65 år (icke-kund) anser om företaget KappAhl

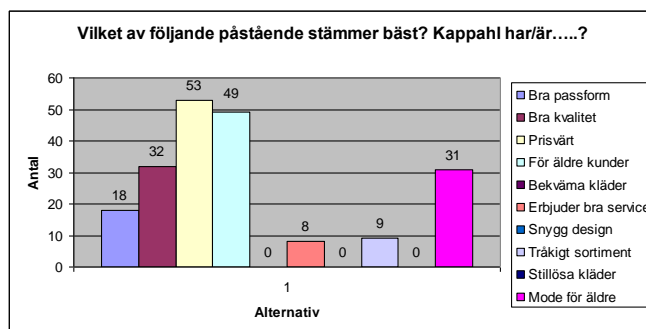
I jämförelse med utfall i tidigare diagram ger ”icke-kunderna” generellt sett en lägre bedömning för samtliga alternativ. Respondenternas svar överensstämmer dock med ”kundernas” och anser därmed också att KappAhl står för ett mode som främst tillhör en äldre åldersgrupp. Dessutom kan vi utläsa att också anser att KappAhl erbjuder ett tråkigt sortiment.



Figur 13 och 14: Vad kvinnor (icke-kunder) 20-30 år och kvinnor 65+ anser om företaget KappAhl

Slutligen kan vi konstatera att den yngre åldersgruppen, som inte är direkta kunder till KappAhl, ser i KappAhl en butik som främst tilltalar en äldre ålderskategori. Även kvinnor

inom de ”icke-kunder” som här kategoriseras som äldre, har uppfattningen att KappAhl vänder sig till en äldre publik. Även dessa kvinnor anser att man inom KappAhl erbjuder stillösa kläder.



Figur 15: Vad samtliga tillfrågade anser huvudsakligen passa in om företaget KappAhl

När vi analyserar fråga 7b så ser vi tydliga mönster i hur konsumenten generellt ser på KappAhl. Man anser att varumärket är prisvärt, samtidigt som det riktar sig till äldre kunder. Även här kan vi konstatera att ingen av de 200 respondenterna, i huvudsak, förknippar KappAhl med alternativen ”bekväma kläder”, ”snygg design” eller ”stillösa kläder”.

Har du sett någon av KappAhls reklamer i något sammanhang den senaste tiden?	JA	NEJ
Antal: 200 respondenter	112	88

Figur 16: Uppdelning av respondenter som uppmärksammat KappAhls reklam den senaste tiden

I resultatet av de 200 enkäter som genomfördes, kan man utläsa att ungefär hälften av de tillfrågade hade uppmärksammat KappAhls reklam den senaste tiden. Den reklam som verkar ha haft mest genomslagskraft är den som förmedlats genom brev/katalog-utskick, affischer på stan och Internet.

Har din uppfattning av KappAhl förändrats under de senaste 5 åren?	JA:	NEJ:
Totalt 200 enkätsvar	86 st	114 st

Figur 17: Uppdelning respondenter som märkt av förändring inom KappAhl de senaste fem åren

Färre än hälften av respondenterna hade märkt av en förändring hos KappAhl under den senaste tiden. 114 personer anser att de inte märkt någon skillnad under de senaste åren utan tycker att profilen verkar vara som den alltid har varit. De 86 personer som hade märkt av en förändring fick även specificera hur (se nedan).

Hur har er uppfattning av KappAhl förändrats? En följdfråga för de respondenter som hade upplevt en förändring. Spontana svar.	Blivit mer modemedvetet	Mer prisvärt	Målgruppen har förnygrats	Har blivit mer vågat	Mer marknadsföring
Totalt 86 enkätsvar	43%	16%	28%	9%	13%

Figur 18: Djupare granskning av förändringsfaktorer från de som svarat "JA" i figur 17

Här minskades respondenterna från 200 till 86, eftersom frågan endast skulle beröra de som hade märkt av en skillnad inom KappAhl. I regel fick vi ett svar per respondent, men i vissa fall hade respondenten märkt av flera förändringar inom KappAhl. Som sammanställningen visar menar ett väldigt stort antal av respondenterna (43%) att KappAhl på senare tid har blivit mer modemedvetet. Här kan vi också konstatera att 28% av de 86 personer som tillfrågats känner av att målgruppen har förnygrats.

5. ANALYS

I detta avsnitt ställer vi det insamlade empiriska materialet (både ledningens och konsumentens perspektiv) mot de olika teorier som tidigare behandlats i uppsatsen.

5.1 Företaget igår och idag

Innan man kan genomföra förändringar inom ett varumärke, menar Melin (2006) att det är väldigt viktigt för en märkesinnehavare att vara medveten om vilken syn konsumenten har på varumärket. Aaker (1996), Kapferer (2004) och Bengtsson & Östberg (2006) hävdar att logotypen är viktig i detta sammanhang, eftersom det är genom denna som associationer till varumärket kan göras. Sannolikheten att konsumenten handlar en produkt som han/hon redan känner till (i sitt medvetande) är betydligt större, än en produkt som han/hon aldrig tidigare har varit i kontakt med. Varumärket KappAhl har varit känt på den nordiska marknaden sedan många år tillbaka. Med hjälp av vår enkätundersökning kan detta bekräftas eftersom samtliga respondenter ”känner till”, eller ”känner mycket väl” till KappAhl som klädesbutik. Trots denna stora medvetenhet bland konsumenterna, har varumärket ändå upplevts som ganska anonymt under de senare åren.

VD och huvudägare, Christian Westin Jansson, menar att varumärket för tio år sedan ansågs vara ”mossigt”. Man representerade då inte något särskilt, och var för breda för att konsumenten skulle kunna identifiera sig med varumärket. Med tiden skulle detta komma att förändras via långsiktiga strategiska åtgärder, i form ett ompositioneringsarbete, där man skulle finputsas varumärkets fasad, och successivt arbeta med att förändra konsumenternas uppfattningar av KappAhls image. I vår enkätundersökning kan vi utläsa att den faktiska målgruppen (31-65) för KappAhl instämmer i att deras image överensstämmer med vad företaget erbjuder. Det kan dock även poängteras att åldersgruppen 65+ instämmer i högre grad än vad den faktiska målgruppen gör. KappAhls verkliga målgrupp visar att den faktiska målgruppen för varumärket sträcker sig längre och högre upp i ålder. I motsats till den äldre kundgruppen visar enkäten att den yngre målgruppen (20-30) idag inte alls identifierar sig med KappAhls image.

Enligt Aaker (1996) kan ett ompositioneringsarbete utföras på olika sätt, och till olika grad. En identitetsförändring, som ses som den mest riskfyllda, handlar om att förändra de

kärnvärden som varumärket idag representerar. Ett bristande intresse bland konsumenter behöver dock inte innebära att en identitetsförändring är nödvändig. Flera framgångsrika företag har istället valt att utveckla sin ursprungliga identitet med nya innovativa inslag. På KappAhl var man väl medveten om hur svårt det var att förändra konsumenternas uppfattningar. I sitt ompositioneringsarbete, eller finputsning, valde man att behålla sin ursprungliga identitet, men att ge identiteten en annan lyster än tidigare. Man hade tidigare dessutom haft som mål att vara det bästa serviceföretaget i branschen, något som man nu nedprioriterade. En god service skulle fortsätta att levereras, men med varumärkets nya strategiska inriktning skulle man istället fokusera på att utveckla sin produkt. Utifrån vår enkätundersökning har 86 av de 200 respondenter märkt av att KappAhl förändrats på något sätt under de senaste fem åren. Av dessa, är det 43 % som anser att KappAhl blivit mer modemedvetet under åren. Vid sidan om detta följer även en uppfattning om att målgruppen på senare tid har förnygrats (28 %).

Kapferer (2004) understryker att varumärken arbetar med produkter, mening och strategisk inriktning för att kunna skapa sig en identitet. Denna identitet, som skapas av märkesinnehavaren, måste formuleras väl för att sedan kunna förmedlas ut på marknaden.

5.2 Marknadskommunikation

För att ett varumärke med redan etablerade associationer ska kunna förändras, menar Aaker (1996) att det krävs stora investeringar inom marknadsföringsområdet för att kunna skapa sig en ny position på marknaden. KappAhls ledning (Jansson och Ågren) är väl medvetna om detta, och ser på marknadskommunikationen som ett av de absolut viktigaste verktygen för att kunna förändra konsumenternas uppfattningar. Aaker (1996) och Geuens et. al (2004) menar dock att marknadskommunikationen inte alltid är så enkel att hantera, och att det finns aspekter som man, som märkesinnehavare, behöver ta hänsyn till. Föreställningen om att all marknadskommunikation är lönsam, existerar inte. Det enda sättet att uppmärksamma konsumenten är att skapa en marknadskommunikation som är så tydlig och unik, att den utmärker sig från andra. Vår undersökning visar att KappAhls marknadskommunikation inte riktigt har nått fram till samtliga 200 som genomfört enkäten. 112 stycken (56 %) har uppmärksammat kommunikationen i någon form, medan 88 stycken (44 %) inte kan påminnas att KappAhls kommunikation har fångat deras intresse. Den reklam som verkar ha haft mest genomslagskraft är den som förmedlats genom brev/katalog-utskick, affischer på

stan och Internet. Under den senaste tiden har KappAhl blivit mycket tydligare i sin kommunikation mot konsumenten, och väljer att stolt visa upp vad man vill att sin kund ska bära. Till skillnad från tidigare, har ett stort självförtroende växt fram, där man inte längre är rädd att visa vad man står för.

För att förstärka marknadskommunikationen för ett varumärke talar Aaker (1996) och Kapferer (2004) om vikten av associationer. Genom nya strategiska inriktningar skapas en möjlighet för varumärken att attrahera nya konsumentgrupper, som aldrig tidigare visat ett intresse. Associationer är något som KappAhl idag bygger mycket av sin marknadskommunikation på. Reklamplattformen ”You look great” har tidigare lanserats, och fungerar idag som en röd tråd genom varumärkets nya marknadskommunikation. Förhoppningarna är att man, med hjälp av trovärdiga, kända och stilfulla profiler i sina reklamkampanjer, ska lyckas uppmärksamma konsumenterna om den positiva utstrålning som idag ska definiera KappAhl. Att marknadsföra ett varumärke genom kända profiler anser Aaker (1996) och Bengtsson & Östberg (2006) kan vara en mycket effektiv metod för att förmedla ett nytt budskap till marknaden. Genom profilmarknadsföring av detta slag, får märkesinnehavaren en möjlighet att påverka de associationer som konsumenterna kopplar samman med varumärket. Dessutom ges en möjlighet att ytterligare förmedla sitt budskap om vilken identitet man vill representera, eftersom den utvalda profilen då sägs göra ett personligt avtryck på varumärket. Det finns dock även nackdelar med att använda sig av nya associationer i sin marknadskommunikation. Kapferer (2004) hävdar att förändrade budskap och associationer kan leda till en förändring i varumärkets identitet. Detta, i sin tur, kan resultera i att tidigare lojala kunder inte längre känner att de kan identifiera sig med varumärket, och därför lämnar.

Å andra sidan menar Jansson, i enlighet med Melin (2006), att en effektiv marknadskommunikation även kan fungera som en katalysator för att nå en lojalitet hos konsumenten. Kommunikationens främsta uppgift handlar då om att fokusera sitt budskap mot rätt kundsegment för att ett intresse ska kunna skapas.

5.3 Kunden

Enligt Aaker (1996) försöker märkesinnehavaren ofta forma sin identitet så att den ska passa en bred målgrupp. Konsumenterna har dock ibland en annan uppfattning om varumärket än den som vill förmedlas, vilket resulterar i att den breda målgruppen som märkesinnehavaren vill nå, minskar i storlek. Det är därför viktigt att vara medveten om vilken typ av association som varumärket förmedlar, eftersom den förmedlade associationen både ska tilltala den existerande kundgruppen, samtidigt som den ska attrahera nya. Vår undersökning visar att det som respondenterna främst associerar med KappAhl är ”prisvärdhet” (26,5 %) och ”kläder för äldre” (24,5 %). Samtidigt kan det konstateras att ingen av våra 200 respondenter associerar KappAhl i huvudsak med ”bekväma kläder”, ”snygg design” eller ”stillösa kläder”.

I motsats till Aaker, menar Axelsson & Agndal (2005) och Kapferer (2004) att det inte är lönsamt för företag att bearbeta alltför många kundsegment. Som märkesinnehavare, uppnår man en större effektivitet om man fokuserar på det segment som man tror kommer att generera den största vinsten i framtiden. Med en noggrann kundsegmentering hävdar Geuens et al. (2004) att det slutligen blir lättare att definiera den marknad som varumärket kan nå med sin produkt. KappAhl riktar sig idag främst till kvinnor i åldersgruppen 30-50 år, med man och barn. Man väljer att referera till detta segment, som en kundgrupp, snarare än en målgrupp. Vad gäller åldersintervallet för kundgruppen, utgörs detta egentligen av två plattformar; en kommunikativ och en verklig. KappAhl kommunicerar 30-50 år, men den verkliga kundgruppen upplever man är kvinnor mellan 35-60 år. Detta anser man beror på att många äldre kvinnor känner sig yngre än vad de faktiskt är.

Trots att KappAhl även har en barn- och herravdelning, är det ett medvetet val att man främst vänder sig åt kvinnor. Faktum är att de står för 50 % av de kläder som köps på herravdelningen! Utifrån detta blir det inte särskilt svårt att förstå varför KappAhl väljer att fokusera på kvinnan. Genom att göra en sådan snäv inledning så lyckas man också tydliggöra vad man inte är, vilket resulterar i att man automatiskt håller ett avstånd till andra kundgrupper.

5.4 Kundvärde

För att attrahera en konsument till ett varumärke, behöver företaget skapa förutsättningar för att en anknytning ska kunna göras. Enligt Aaker (1996) är produktens utmärkande attribut det man ofta väljer att kommunicera ut, när det gäller att få konsumenten att identifiera sig med en produkt eller ett varumärke. Målet för märkesinnehavaren är då, enligt Lovelock & Wirtz (2007), att hitta den differentiering som kommer att utmärka ditt erbjudande från andras.

KappAhl arbetar kontinuerligt för att bli identifierade med ”ett prisvärt mode”, ett ”value-for-money”. När konsumenterna, i hög grad, överensstämmer med detta anser man att en stark konkurrensfördel har skapats. De dimensioner som sedan definierar och utgör det prisvärda modet är *passform*, *mode* och *kvalitet*. *Passformen* ses som en självklarhet för kunden som är en familjekvinna. *Modet* representerar det senaste, men med en mildare tolkning. På så sätt lyckas man vara kvar i bilden, men med utgångspunkt från sin kundgrupp. Man upplever nämligen att kvinnor i åldern 30-50 inte vill sticka ut för mycket. I framtiden tror man att KappAhls produkter kommer att bli något vassare. Detta kommer att uppnås genom små inslag av förnyring i enstaka plagg. Vidare, är KappAhls sortiment något dyrare än konkurrenternas, men man anser sig samtidigt erbjuda en bättre *kvalitet*. Den äldre kunden ställer helt andra krav på kvalitet, och detta lever man upp till. Samtidigt betonar Jansson att bra och dålig kvalitet måste ställas i relation till vad man betalar för. För vår kund innebär det att vi erbjuder en bra kvalitet.

De kunder i vår undersökning (som handlar på KappAhl minst en gång i månaden) anser att företaget definitivt erbjuder prisvärda produkter. Ännu mer positiv är åldersgruppen 65+ som här instämmer i högre grad än de övriga åldersgrupperna. Till skillnad från kunderna ger ”icke-kunderna” en lägre bedömning av att KappAhl ska anses erbjuda prisvärda produkter.

Vad gäller passform visar resultatet att de äldre målgrupperna (kunder 31-65 och 65+) anser att Kappahl erbjuder en bra passform. Detta håller målgruppen (20-30) med om, men ger en något lägre bedömning. För de åldersintervall som inte är kunder råder det en uppfattning om att passformen på KappAhl inte är bra. Den yngre målgruppen (20-30) ger här en lägre bedömning än de andra respondentgrupperna. ”Icke-kunder” i samtliga åldersintervall, är överens om att KappAhl erbjuder moderiktiga produkter som är riktade mot den äldre konsumenten. ”Kunderna” för samtliga åldersintervall håller med.

Vad gäller kvalitet anser ”kunderna” att KappAhls sortiment genomsyras av en hög kvalitet, medan ”icke-kunderna” ger en betydligt lägre bedömning.

Aaker (1996) hävdar att om man lyckas övertyga kunden att det man erbjuder är det bästa kunden kan få, så kommer många fördelar att kunna skapas. Melin (2006) betonar här vikten av att rikta in sig mot rätt målgrupp. Kommunikeras information till fel målgrupp kan denna ge ett felaktigt budskap, och därmed skapa en otydlig image. Lyckas man däremot, och sänder budskapet till rätt målgrupp, kan detta resultera i en långsiktig lojalitet till varumärket.

För ledningen på KappAhl är det viktigt att kundgruppen och kundlöftet överensstämmer. Man arbetar hårt för att kunden ska få den upplevelse som hon förväntar sig när hon går in i butiken. I annat fall kommer inte kunden tillbaka. Att vår kund har ett jobb, familj och sällan tid att springa runt i affärer gör att vår uppgift blir att lägga upp butiken så att den känns bekväm, och att man känner igen sig.

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

Detta avsnitt inleds med en kort återblick av studiens syfte. Därefter presenterar vi de slutsatser och diskussionsmaterial som vi har kommit fram till, som i sin tur kommer att besvara de frågeställningar som har löpt som en röd tråd genom vår uppsats.

Syftet med denna uppsats har varit att öka förståelsen för hur ett svenskt detaljhandelsföretag arbetar med en ompositionering, samt att undersöka hur konsumenten upplever varumärket idag, och om man har påverkats av ompositioneringen.

Vad innebär en ompositioneringsprocess?

Man kan förklara processen för en ompositionering som en långsiktig strategisk fokusering på varumärkets identitet för att kunna skapa en ny position på marknaden, och i konsumentens medvetande. Efter att ha bekantat oss med KappAhl har vi insett att identiteten och marknadskommunikationen innehar en central roll i ompositioneringsprocessen. Innan ompositionering för KappAhl, tilltalade företaget en alltför stor målgrupp. Eftersom man hade som mål att alla konsumenter skulle identifiera sig med varumärket, blev resultatet istället det motsatta, att man inte representerade någonting. Det blev därför nödvändigt med strategiska förändringar för att återigen kunna finna sin identitet, och därmed sin kund.

Istället för att fokusera på att vara det bästa serviceföretaget, valde man istället att fokusera på sin produkt. Man upplevde att en utvecklad produkt skulle skapa ett större värde för kunden än vad servicen gjorde. En annan del av ompositioneringen handlade om att begränsa sin målgrupp. Detta skulle med tiden bidra till en bättre kundförståelse, vilket i sin tur skulle innebära att man kunde vara mer tydlig i sin marknadskommunikation.

Ompositioneringsprocessen kan därför anses handla om att finna sig själv, och sin identitet för att bli medveten om vilka värden man ska förmedla och vilka målgrupper som attraheras av dessa. När identiteten är funnen, och självförtroendet tillbaka, är det viktigt att utveckla en klar definierad identitet för att konsumenterna ska kunna definiera sig med varumärket och det man erbjuder. Genom marknadskommunikation behöver man sedan kontinuerligt klargöra för konsumenten vad varumärket betyder och står för. Det kan dock vara lättare sagt än gjort.

Hur uppfattar konsumenterna varumärket idag, och har de märkt av den strategiska förändringen som har skett inom KappAhl?

Vår undersökning visar att konsumenterna känner till KappAhl mycket väl. Det råder dock delade meningar om vad varumärket egentligen står för. Det som konsumenterna huvudsakligen associerar KappAhl med, är ett ”prisvärt mode”, och ”kläder för äldre”. En intressant iakttagelse är att den äldre målgruppen (65+) identifierar sig mer med KappAhl än vad den faktiska målgruppen (31-65) gör. Detta trots de strategiska förändringar som har genomförts inom varumärket. Utifrån detta kan det konstateras att uppfattningar om det gamla KappAhl lever kvar än idag. Dock bör man vara medveten om att en ompositioneringsprocess är tidskrävande, och mer komplicerad än vad man tror. För att förändra konsumenternas uppfattningar krävs kontinuerliga påminnelser och likriktade budskap för att en förändring ska kunna ta form.

I vår undersökning visar det sig att omkring hälften av respondenterna har märkt av att det har skett en strategisk förändring inom KappAhl. Det som dessa konsumenter i huvudsak har uppmärksammat är att KappAhl blivit mer modemedvetet och börjat rikta sig mot en yngre målgrupp. Med detta kan det konstateras att KappAhl därmed är på god väg att uppnå sitt mål, att förändra konsumentens tidigare bild av varumärket.

KappAhl har agerat, nu är det upp till konsumenterna att reagera.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Vi skulle tycka det var intressant att genomföra en likartad undersökning igen. Dock skulle vi vilja undersöka ompositioneringsprocessen under en längre tid för att kunna se en utveckling och dra slutsatser om konsumentens förändrade uppfattning med tiden. För att få en helhetsbild, skulle man även kunna intervjua butikschefer för att få en uppfattning om hur *hela* företaget arbetade med en ompositionering.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Aaker, David (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press, New York.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2008). *Förändringsarbete i organisationer*. Liber AB.

Axelsson, Björn & Agndal, Henrik. (2005). *Professionell Marknadsföring*. Studentlitteratur AB.

Bejerot, Eva. Hasselbladh, Hans. Adam, Katerina. Berg, Anne Marie. Erlingsdóttir, Gudbjörg. (2002). *Kvalitet utan gränser - En kritisk belysning av kvalitetsstyrning*. Academica Adacta.

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

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB.

Christensen, Lars. (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Studentlitteratur AB.

Corbin, Juliet & Strauss, Anselm. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Andra uppl. Sage Publications Ltd.

Dahlén, Micael & Lange, Fredrik (2003). *Optimal Marknadskommunikation*. Liber Ekonomi, Malmö.

Denscombe, Martyn. (2004). *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Studentlitteratur AB, Lund.

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim- Paul, Finn. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber AB.

Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik. Wängnerud, Lena. (2007) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordstedts Juridik AB.

Geuens, Maggie, Pelsmacker, Patrick & Van den Bergh, Joeri (2004). *Marketing Communications – A European Perspective*. Andra uppl. Pearson Education Limited

Grönroos, Christian (2004). *Service Management och marknadsföring: en CRM ansats*. Liber AB, Malmö.

Hanan, Mack & Karp, Peter (1992). *Att tillföra värde som konkurrensmedel – hur man prissätter och säljer värde, för att särskilja likvärdiga produkter*. Göteborg ISL.

Helling, Jan & Helling, Tomas. (2001). *Kundorienterad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur AB.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur AB.

Hooley, Graham J & Saunders, John. (1993). *Competitive Positioning – The key to market success*. Prentice Hall International.

Ilar, Daniel. Kubr, Thomas. Marchesi, Heinz. (2005). *Affärsplanering : en handbok för nya tillväxtföretag*. Ekerlids förlag.

Ind, Nicholas. (2007). *Living the brand : how to transform every member of your organization into a brand champion*. Tredje uppl. London.

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

Kapferer, Jean-Noel. (2004). *The new strategic brand management – creating and sustaining brand equity long term*. Fjärde uppl. Scotprint.

- Kaputa, Catherine.** (2006). *Creating a Brand Strategy*. Vol 60: Nr 4: Sid 90-92. T&D Magazine.
- Knox, Simon & Maklan, Stan.** (1993). *Reinventing the brand: bridging the gap between customer and brand value*. Vol 6: Nr 2: Sid 119-129. Journal of Product & Brand Management.
- Kotler, Philip & Trias de Bes, Fernando.** (2003) *Lateral Marknadsföring*. Optimal förlag.
- Kotler, Philip** (2005). *Principles of marketing*. Fjärde uppl. Financial Times/Prentice Hall.
- Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen.** (2007). *Services Marketing; People, Technology, Strategy*. Sjätte uppl. Pearson Education Ltd.
- Martinez Salinas, Eva & Pina Pérez, José Miguel.** (2009). *Modeling the brand extensions' influence on brand image*. Vol 62: Nr 1: Sid 50-60. Journal of Business Research.
- Melin, Frans.** (2006). *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*. Upplaga 1:3. Kristianstad Boktryckeri.
- Neuman, William Lawrence.** (2005). *Social Research methods: qualitative and quantitative approaches*. Fjärde uppl. Pearson Education, USA.
- Olsson, Jan & Skärvad, Per-Hugo.** (2006). *Företagsekonomi 100*. Upplaga 12:1. Liber AB, Malmö.
- Porter, Michael.** (1995). *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. Andra uppl. Illustrerad Förslagsband.
- Sandholm, Lennart.** (2001). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet: verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*. Studentlitteratur AB.
- Trost, Jan.** (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur AB.

Wiklund, Bo (2004). *Att lyckas med kvalitetsarbetet*. Kristianstad boktryckeri.

Öberg, Gunilla. (2007). *Praktisk tvärvetenskap: tankar om och för gränsöverskridande projekt*. Studentlitteratur AB.

Öhlin, Per. (2006). *Branding enligt Forrest Gump : en bok om varumärken, livet och hela konkarongen*. Koala Press.

Muntliga källor

Personlig intervju med Christian Westin Jansson, VD och huvudägare KappAhl (2009-04-28)

Telefonintervju med Meta Ågren, marknadsdirektör Kappahl (2009-05-25)

Enkätintervjuer på Center Syd, Löddeköpinge (2009-05-08) och Nova Lund, (2009-05-09)

Elektroniska källor

www.kappahl.com (2009-05-01)

8. BILAGOR

8.1 Intervjuunderlag VD Kappahl Sverige

Varumärke

1. Hur vill du att konsumenten ska identifiera era produkter?
2. Vilken/vilka ser ni som era främsta konkurrensfördelar?
3. Vilken varumärkesidentitet ville ni komma ifrån?
4. Vilken är den nya identitet som ni har försökt att bygga?
5. Har ni någon form av styrkort för ert varumärkesutvecklande?
6. Vilket av följande två begrepp tycker du bäst passar in på Kappahls image ?
(imitation eller innovation)
7. Varför valde ni Richard Gere och Dustin Hoffman som frontfigurer?
(vilken identitet förmedlar dessa till konsumenterna?)

Ompositionering

8. Vilken målgrupp riktade ni er till innan ompositioneringen?
9. Vilken målgrupp riktar ni er till nu?
10. Såg ni några risker med ompositioneringen?
11. Vilka förundersökningar gjordes för att ta reda på vad som behövdes förändras?

12. Hur har era tidigare lojala kunder påverkats av ompositioneringen?

13. Hur lång tid har ompositioneringsarbetet tagit (från idé till att vara verkställt)?

Upplevd kvalitet

14. Hur arbetar ni med kvalitet?

15. Skulle ni säga att ni arbetar med högkvalitativa produkter och tjänster?

16. Vilka dimensioner gällande kvalitet tror ni att era kunder lägger mest vikt vid?

17. Hur arbetar ni med kvalitetsstyrning/förbättringar?

Medvetenhet

18. Vilken syn har era konsumenter på ert varumärke?

19. Vad anser du kännetecknar ert varumärke?

20. Vad anser du om namnet Kappahl? Är detta passande?

Tror du att konsumenten kan sammanlänka era produkter med ert varumärke?

21. Tror du att era frontfigurer kan sammanlänkas vid era produkter? (Richard Gere)

Marknadskommunikation

22. Hur arbetar ni för att göra er marknadskommunikation unik?

23. Finns det en gemensam nämnare i er marknadskommunikation?

8.2 Intervjuunderlag Marknadsdirektör Kappahl Sverige

1. Vilka konkreta åtgärder har Kappahl vidtagit i samband med ompositioneringen?
2. Tror du att konsumenterna har märkt av er ompositionering? På vilket sätt?
3. Vilka anser du är Kappahls främsta konkurrensfördelar?
4. Vad är det för bild ni vill att Kappahl ska förmedla till konsumenterna?
(Vilken image, identitet – i jämförelse med konkurrenter)
5. Varför har ni yngre modeller i era reklamkampanjer när er målgrupp är 35-55?
6. Hur arbetar ni för att få in nya kunder, och samtidigt behålla de gamla?
(För att locka kunder behövs oftast en ny ”approach”. Denna nya approach kan skada er nuvarande målgrupp. Hur hanterar ni detta?)

BILAGA 3: Intervjuunderlag enkätundersökning

8.3 Enkätundersökning

1. Ålder

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41 - 50
- 51 - 65
- 65 +

2. Kön

- Man
- Kvinna

3. Hur mycket pengar lägger du i snitt på kläder varje månad?

- 0 – 150 kr → AVSLUTA
- 150 - 500 kr
- 500 – 1000 kr
- 1000 – 2000 kr
- 2000+ kr

4. a) Hur väl känner du till följande klädesbutiker?

(1=Aldrig hört talas om, 5 = Känner till mycket väl)

	1	2	3	4	5
H&M	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kappahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cubus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. b) Hur ofta besöker du följande butiker?

	1 (1g/vecka)	2 (1g/mån)	3 (1g/kvartal)	4 (1g/halvår)	5 (Sällan/aldrig)
H&M	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kappahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cubus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Om alternativ 1 eller 2 fylls i under Kappahl, ställ fråga C)

c) Varför väljer du att komma tillbaka till Kappahl?

**5. Hur väl instämmer din image/stil med följande butiker och deras utbud?
(1= Absolut inte, 3= Till viss del, 5 = Definitivt)**

	1	2	3	4	5
H&M	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kappahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cubus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6a. Har du sett någon av Kappahls reklamer i något sammanhang den senaste tiden?

- Ja → (Gå till fråga 6b)
- Nej → (Gå till fråga 7)

6b. I vilket sammanhang, vilken/vilka mediekkanaler?

**7. Hur väl instämmer du i följande påståenden? Kappahl har/är...
(1=Instämmer inte alls, 3= Varken eller, 5= Instämmer helt)**

	1	2	3	4	5
a...bra passform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b...bra kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c...prisvärt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d...för äldre kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e...bekväma kläder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f...erbjuder bra service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g...snygg design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h...tråkigt sortiment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i...stillösa kläder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j...mode för äldre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**b) Vilket alternativ anser du bäst utmärker Kappahl, i jämförelse med konkurrenterna?
(Välj någon av de ovanstående alternativen, A-J)**

8. Har din uppfattning av Kappahl förändrats under de senaste 5 åren?

- Ja → (Gå till fråga 9)
- Nej → (Gå till fråga 10)

9. På vilket sätt har din uppfattning förändrats?

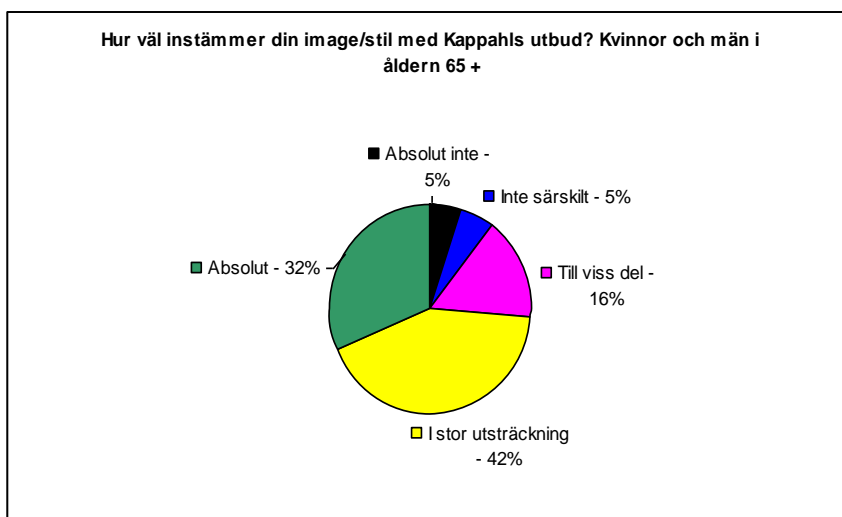
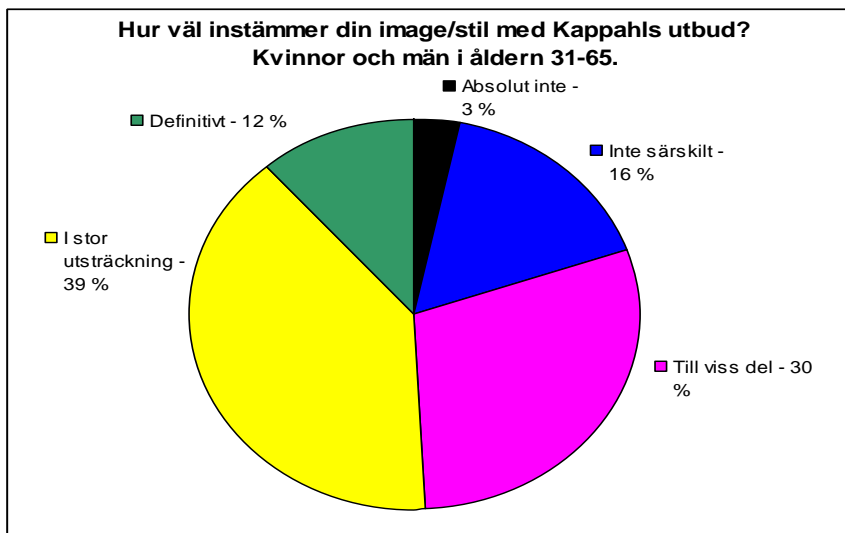
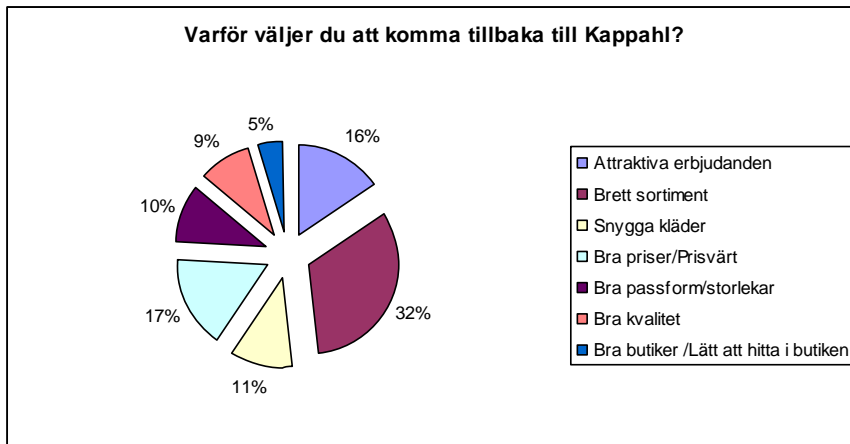
- Mer modemedvetet
- Mer prisvärt (kvalitet i förhållande till pris)
- Att målgruppen har förnygrats
- Har blivit mer vågat
- Annat sätt _____

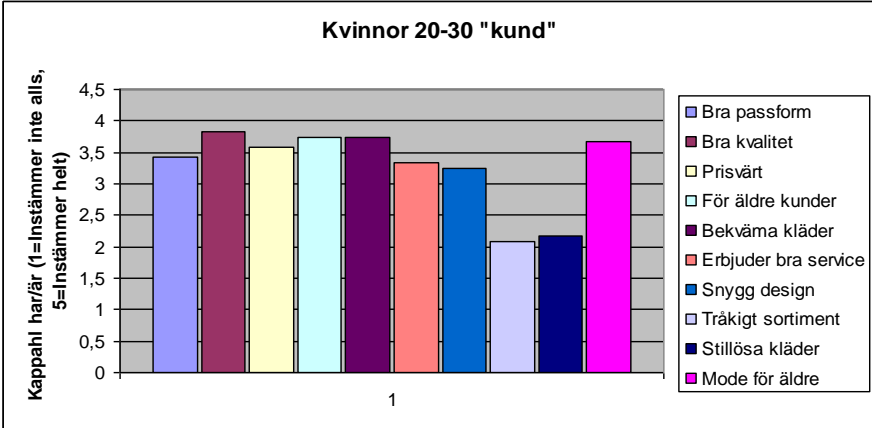
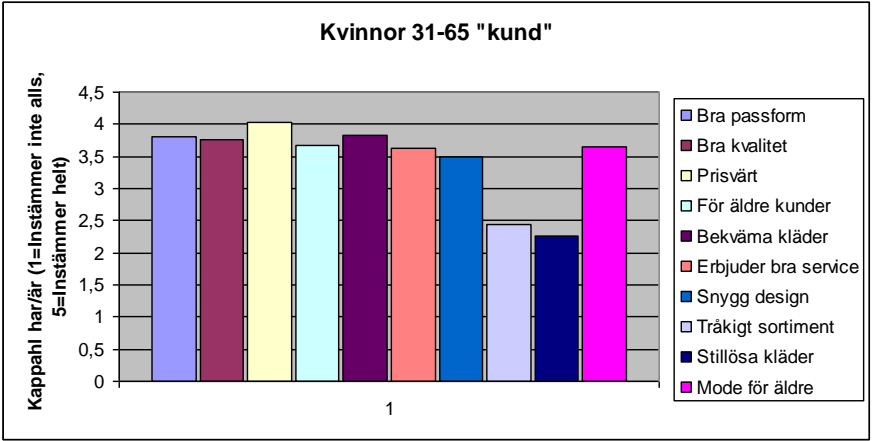
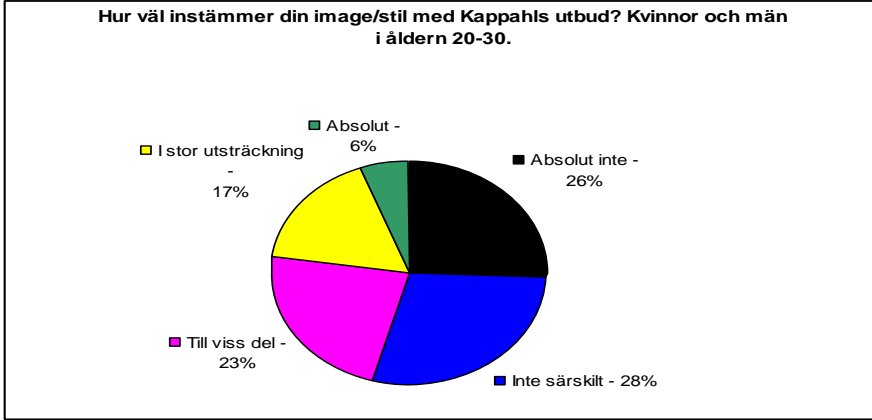
**10. Alla klädesmärken utstrålar någon slags känsla.
Vilken känsla tycker du Kappahl förmedlar?**

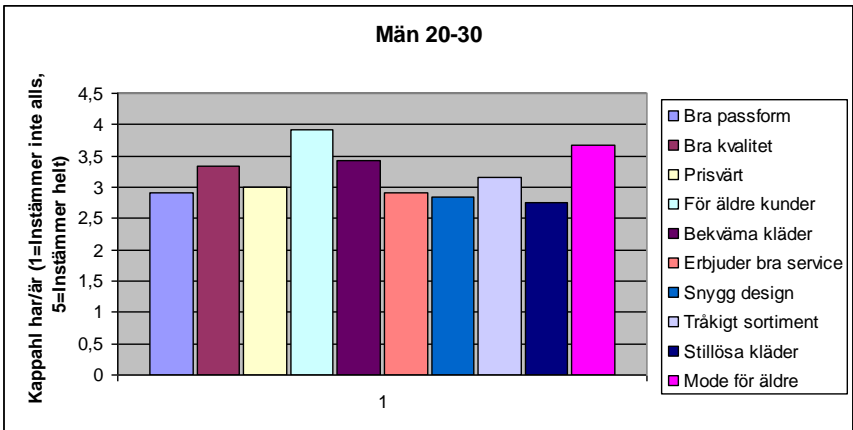
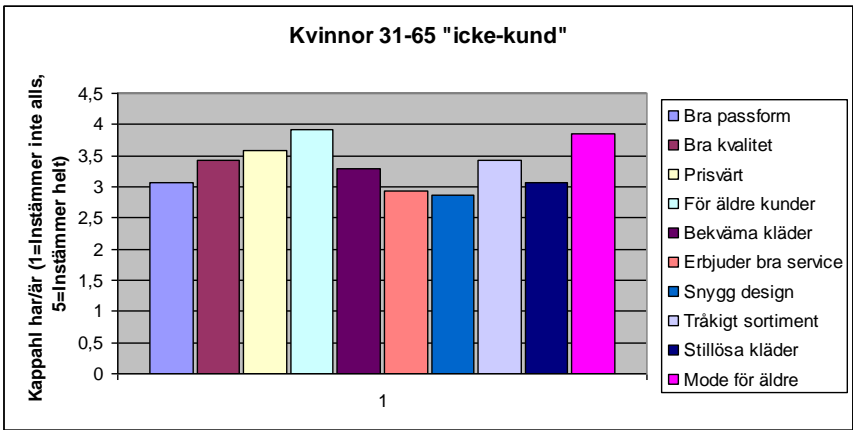
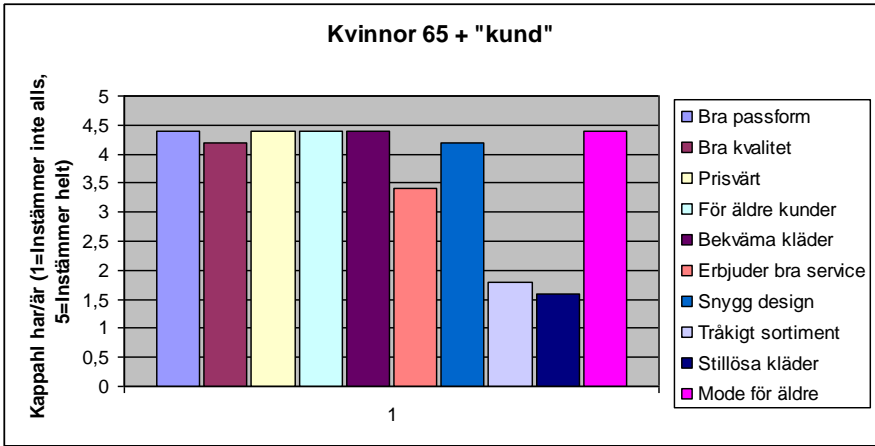
- Vardag
- Fest
- Professionalism
- Sportig
- Status
- Annat _____

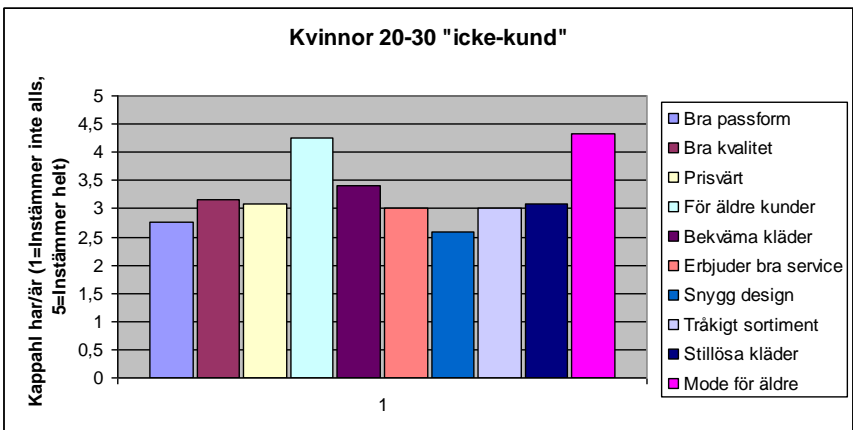
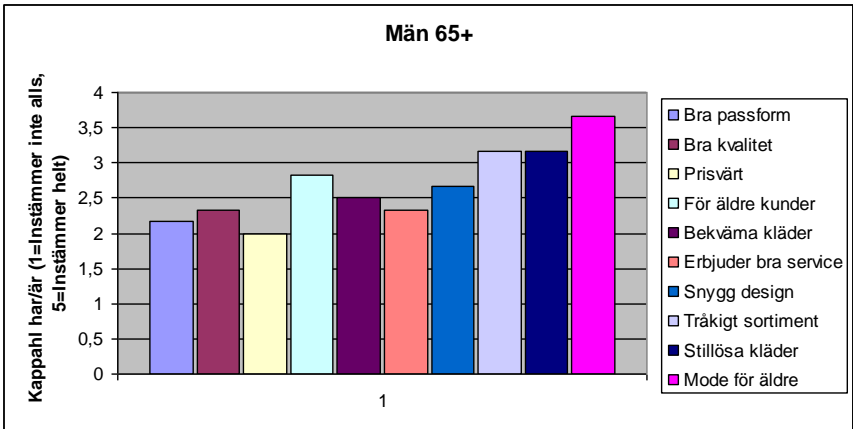
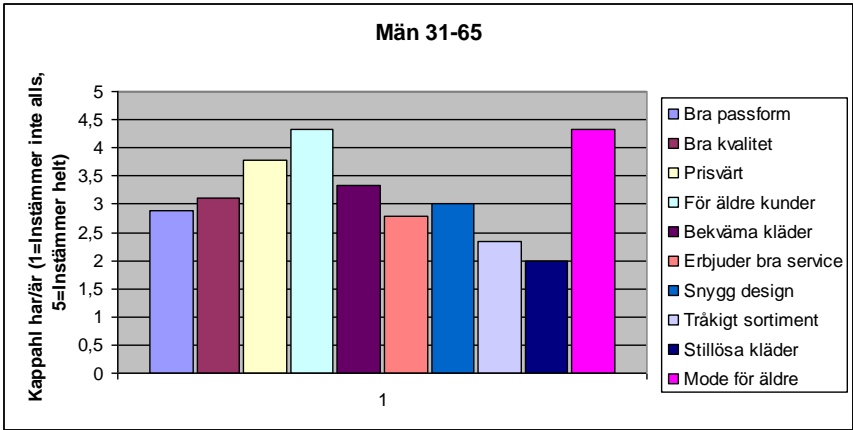
11. Finns det något som du tycker att Kappahl saknar, eller kan bli bättre på i framtiden?

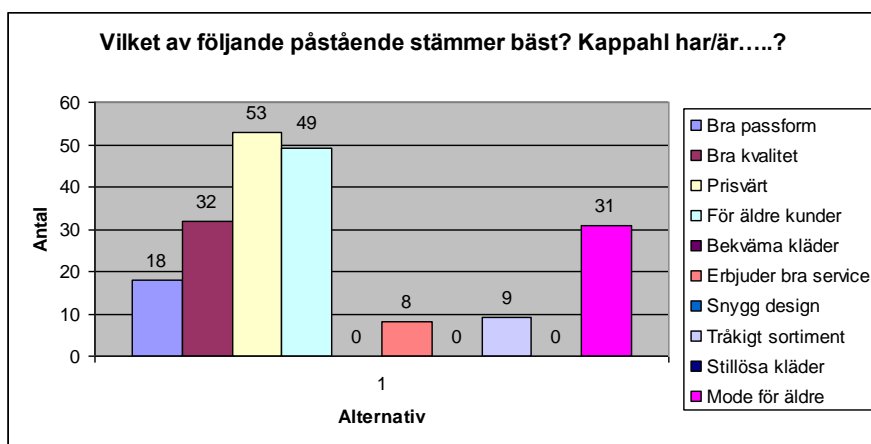
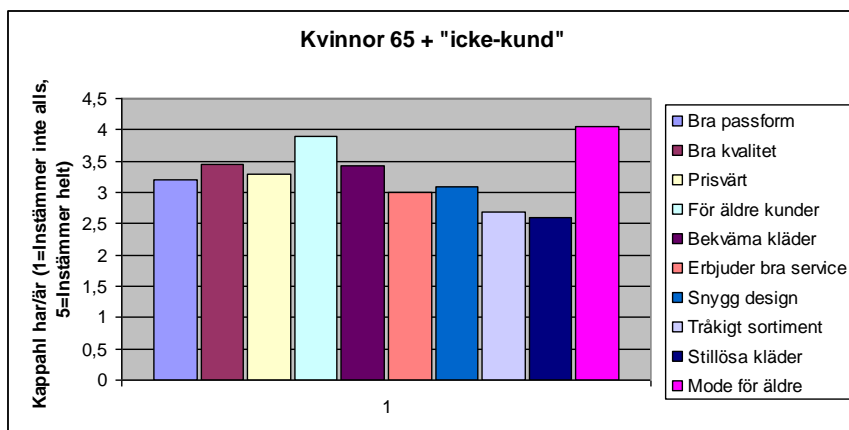
8.4 Diagram från enkätundersökning











Har du sett någon av Kappahls reklamer i något sammanhang den senaste tiden?	JA	NEJ
Antal: 200 respondenter	112	88

Har er uppfattning av Kappahl förändrats under de senaste 5 åren?	JA:	NEJ:
Totalt 200 enkätsvar	86 st	114 st

Hur har er uppfattning av Kappahl förändrats? En följdfråga för de respondenter som hade upplevt en förändring. Spontana svar	Blivit mer modemedvetet	Mer prisvärt	Målgruppen har förnygrats	Har blivit mer vågat	Mer marknadsföring
Totalt 86 enkätsvar	43%	16%	28%	9%	13%