

## **Förord**

Med denna uppsats, som är skriven höstterminen 2006, avslutar vi våra studier inom företagsekonomi och marknadsföring vid Lunds Universitet. Vi vill härmed rikta ett stort tack till alla som på något sätt bidragit till vårt arbete.

Vi vill främst tacka vår handledare Gösta Wijk som med sina synpunkter och kommentarer varit till stor hjälp under arbetets gång.

Vi vill även rikta ett stort tack till alla representanter från Lindex som medverkat i vår undersökning och gjort att arbetet har varit möjligt att utföra, samt till alla konsumenter som varit med och besvarat våra enkäter.

Slutligen vill vi tacka alla i vår omgivning som kommit med uppmuntran, konstruktiv kritik och goda råd under arbetets gång.

Lund, den 25 januari 2007

Karolina Magnusson

Rose-Marie Matys

Pernilla Nilsson

## **Sammanfattning**

<b>Uppsatsens titel:</b>	Organisatorisk förändring och omladdning av varumärke
<b>Seminariedatum:</b>	2007-01-18
<b>Ämne/kurs:</b>	Magisteruppsats i marknadsföring, Fek 591, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Karolina Magnusson, Rose-Marie Matys & Pernilla Nilsson
<b>Handledare:</b>	Gösta Wijk
<b>Fem nyckelord:</b>	organisatorisk förändring, varumärkesladdning, identitet, image, Lindex
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna uppsats är att utvärdera och diskutera organisatorisk förändring och omladdning av varumärke.
<b>Metod:</b>	I uppsatsen har både en kvalitativ och kvantitativ metod använts. En kvalitativ i form av intervjuer med representanter från Lindex, och en kvantitativ i form av enkäter riktade till butiksanställda på Lindex samt konsumenter.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Uppsatsens övergripande teori behandlar företagsförändringar, varumärkesladdning samt identitet, profil och image.
<b>Empiri:</b>	Representanter från Lindex samt konsumenter i delar av Skåne har varit med och bidragit till underlaget av vår empiriska studie.
<b>Slutsatser:</b>	För att förändra de associationer som förknippas med företag måste företaget lära känna sin målgrupp och identifiera de behov och värden som är viktiga för segmentet. Nya associationer skapas lättare vid användning av ett känt ansikte som representerar de värden företaget vill stå för. Det krävs en kontinuitet i kommunikationen av kärnvärdena för att långsiktigt kunna påverka målgruppens image. En organisatorisk förändring blir lättare att genomföra om företaget anlitar externa personer för att få ny kunskap. Ett företags förändring och omladdning av varumärket måste genomsyra hela organisationen för att bli bestående.

## **Abstract**

<b>Title:</b>	Organizational change and brand revitalization
<b>Seminar date:</b>	2007-01-18
<b>Course:</b>	Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS), Major in marketing
<b>Authors:</b>	Karolina Magnusson, Rose-Marie Matys & Pernilla Nilsson
<b>Advisor:</b>	Gösta Wijk
<b>Five key words:</b>	Organizational changes, brand revitalization, identity, image, Lindex
<b>Purpose:</b>	The purpose with this study is to evaluate and discuss organizational changes and brand revitalization.
<b>Methodology:</b>	Both a qualitative and a quantitative method has been used in the paper. A qualitative method in the shape of interviews with representatives from Lindex and a quantitative one in the shape of a questionnaire directed to the shop assistants and to the consumers at Lindex.
<b>Theoretical perspectives:</b>	The overall theory of the paper is describing organizational changes, brand revitalization, and also identity, profile and image.
<b>Empirical foundation:</b>	Representatives from Lindex and consumers from parts of southern Sweden have made a contribution to the basis of our empirical study.
<b>Conclusions:</b>	To be able to change a company's current associations you need to identify your target group and the values that are important for this segment. New associations are easier to create when a famous person is used in the marketing. It is important with a consistent communication which stresses the core values of the company. An organizational change becomes easier to implement with the help from external persons with new knowledge. The change and revitalization of a company need to imbue the whole organization to become permanent.

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1	BAKGRUND	6
1.2	PROBLEMDISKUSSION	7
1.3	AVGRÄNSNINGAR	9
1.4	FORSKNINGSFRÅGOR OCH SYFTE	9
1.5	DEFINITIONER	10
1.5.1	<i>Varumärke</i>	10
1.5.2	<i>Laddning och omladdning</i>	10
1.5.3	<i>Identitet och Image</i>	10
1.5.4	<i>Kris</i>	10
1.6	DISPOSITION	11
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>12</b>
2.1	FORSKNINGSANSATS	12
2.2	VAL AV METOD	12
2.3	ANGREPPSSÄTT	14
2.4	FÖRFÖRSTÄELSE	14
2.5	MATERIALINSAMLING	14
2.5.1	<i>Kvantitativ undersökning bland konsumenter</i>	15
2.5.2	<i>Kvantitativ undersökning bland butiksanställda på Lindex</i>	16
2.5.3	<i>Intervjuer med anställda på Lindex</i>	17
2.6	VALIDITET OCH RELIABILITET	19
2.7	KÄLL- OCH METODKRITIK	19
<b>3</b>	<b>FÖRETAGSBESKRIVNING AV LINDEX</b>	<b>21</b>
3.1	FÖRETAGSPRESENTATION AV LINDEX	21
<b>4</b>	<b>FÖRESTÄLLNINGSRAM</b>	<b>26</b>
4.1	ORGANISATORISKA FÖRÄNDRINGAR	26
4.1.1	<i>Uppkomsten av förändringar</i>	26
4.1.2	<i>Motstånd vid förändringar</i>	28
4.1.3	<i>Islossare och förändringsagenter</i>	29
4.1.4	<i>Förändringsprocessen</i>	30
4.2	FAKTORER VID LADDNING AV VARUMÄRKE	30
4.2.1	<i>Varumärke</i>	30
4.2.2	<i>Brand equity</i>	31
4.2.3	<i>Betydelsen av ett starkt varumärke</i>	32
4.2.4	<i>Omladdningsteorier</i>	33
4.2.5	<i>Kända personer i reklam</i>	34
4.2.6	<i>Risker vid användandet av kända personer i reklam</i>	36
4.2.7	<i>Positionering</i>	36
4.2.8	<i>Segmentering</i>	38
4.3	IDENTITET, PROFIL OCH IMAGE	39
4.3.1	<i>Identitet</i>	39
4.3.2	<i>Personlighet</i>	41
4.3.3	<i>Image</i>	43
4.3.4	<i>Vår tolkning av begreppen identitet, image och profil</i>	44
<b>5</b>	<b>EMPIRI OCH ANALYS</b>	<b>46</b>
5.1	ALLMÄNT	46
5.2	ORGANISATORISKA FÖRÄNDRINGAR	48
5.3	FAKTORER VID LADDNING AV VARUMÄRKE	54
5.4	IDENTITET, PROFIL OCH IMAGE	59
<b>6</b>	<b>SLUTDISKUSSION</b>	<b>64</b>
6.1	SLUTSATSER	64
6.2	AVLUTANDE REFLEKTIONER	67
6.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	67

<b>7</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>BILAGOR.....</b>	<b>74</b>
8.1	BILAGA 1 ENKÄT TILL KONSUMENTER.....	74
8.2	BILAGA 2 ENKÄT TILL BUTIKSANSTÄLLDA PÅ LINDEX.....	78
8.3	BILAGA 3 INTERVJUGUIDE VID INTERVJUN MED PETER ÅNDRSSON OCH RONE LINDSTRAND.....	81
8.4	BILAGA 4 INTERVJUGUIDE VID INTERVJU MED GLENDA FORSMARK.....	82

---

# 1 Inledning

*Detta inledande avsnitt börjar med en problemdiskussion som presenterar studiens ämne och bakgrund. Problemdiskussion kommer att leda oss fram till studiens syfte och de frågeställningar vi kommer att diskutera i arbetet. Vi kommer även att beskriva vår disposition samt beskriva de avgränsningar som gjorts.*

---

## 1.1 Bakgrund

Ämnet företagsekonomi är brett och innefattar områden såsom redovisning, ekonomistyrning, organisation och marknadsföring. Marknadsföring i sin tur innehåller en rad olika delar som till exempel reklam, varumärken, segmentering och konsumentbeteende. I dagens samhälle blir vi som konsument ständigt exponerade för olika typer av kommunikation i en mängd olika medier. I det mediebrus som råder i samhället kan det vara svårt att få konsumenters uppmärksamhet och då blir marknadsföring alltmer betydelsefull.

Då företagens kommunikation och marknadsföring blir viktigare ökar varumärkets betydelse. Varumärkets funktion, att utlova olika värden för konsumenten och verka som differentierade från konkurrenter, blir alltmer central. Även den pågående globaliseringen, som innebär fler aktörer på den ofta redan trånga marknaden, medför ökad betydelse för varumärket för företagets överlevnad. Internet har fått stor betydelse för företagens kommunikation. I detaljhandelns fall innebär Internet att konsument erbjuds dels ett stort sortiment från företag som tidigare inte varit tillgängliga, dels att inköpen kan ske när som helst på dygnet och dels att priser och erbjudande lättare kan jämföras. Många företag har svårt att hinna med i den snabba utvecklingen som sker på marknaden och inser att de måste förändra sig för att överleva. En förändring kan vara av olika slag, företaget kan byta koncept eller namn, ompositionera sig eller bygga vidare och stärka de associationer som redan finns förknippat med företaget.

## 1.2 *Problemdiskussion*

När det hela tiden tillkommer nya konkurrenter på marknaden är det lätt att de gamla aktörerna byts ut mot nya, som kanske erbjuder mer utvecklade produkter, bättre service eller som upplevs som mer spännande av konsumenter. Det finns dock företag som överlever under flera generationer och som lyckas följa utvecklingen genom att kontinuerligt uppdatera sig till de förändrade förhållandena i samhället. Välkända fall är till exempel Ikea, Sony och Aftonbladet. Inom klädbranschen är H&M ett bra exempel på ett företag som funnits på marknaden länge men ändå lyckats följa med i samhällets utveckling. De har lyckats följa rådande trender och har alltid ansetts som en av kedjorna som erbjuder moderiktiga nyheter tidigt.

Konsumenterna på marknaden förändras också. Idag är det inte längre lika effektivt att segmentera endast utifrån ålder, utan istället har konsumenternas livsstil och värderingar blivit viktiga faktorer att ta hänsyn till. Det har också skett en förändring i köpkraften, dagens tonåringar samt 40-talister tillhör en stor och köpstark grupp i samhället idag. Dessutom lever vi längre och många gör allt för att hålla sig unga och fräscha. Detta leder till att många företag tvingas ändra syn på sin målgrupp. De flesta konsumenter anser att det blir alltmer viktigt att visa vem man är eller vem man vill efterlikna och detta sker bland annat med hjälp av olika produkter och varumärken. Varumärket är en symbol för företaget och dess produkt och fungerar som ett redskap för att kommunicera dess förtroende och rykte (Nilson, 2000).

På senare år har vi sett ett antal företag förnya sig och sina varumärken, som exempel kan nämnas JC och Swedbank. Namnbyte eller ompositionering har varit aktuella bland dessa företag. I samband med att företag till exempel tappar marknadsandelar, vill anpassa sig internationellt eller att lönsamheten minskar förändrar de sig för att överleva och detta har väckt ett antal frågor hos oss; Hur går denna förändring till? Hur förstärker man sitt varumärke? Vad krävs av företagen? Hur får man anställda att ändra sig? Hur förändrar man konsumenters uppfattningar?

Vi har valt att använda klädkedjan Lindex som fallföretag då företaget under de senaste åren arbetat med att förändra sin organisation och utveckla och klargöra Lindex som varumärke. Gamla företag som Lindex, som har funnits på marknaden länge, har ofta starka associationer knutna till sig. För att kunna skapa nya associationer är det av vikt för företag att segmentera

marknaden på ett effektivt sätt samt positionera företaget och varumärket på ett sätt som skapar en profil som tilltalar målgruppen. Vi vill med detta arbete ta reda på om insikten att en förändring behövdes långsamt växte fram inom Lindex eller om det är en följd av någon specifik kritisk händelse. Vidare frågar vi oss utifrån dessa tankar vilka de kritiska händelserna i så fall varit och vilka kritiska åtgärder de vidtagit. Det har uppstått en del frågor om hur företag bygger upp en ny och starkare brand equity och återlanserar ett varumärke på marknaden, finns det möjlighet att skapa nya associationer till ett varumärke och i så fall hur går detta till? Är det möjligt att dessa förändringar växer fram eller krävs det en intern omorganisering och helt nya förmågor för att sätta igång processen? Detta har i sin tur lett till att vi frågar oss om det krävs en så kallad *Islossare* då stora förändringar ska genomföras, krävs det att nytänkande personer tas in utifrån och krävs det eventuellt att ledningen för företaget byts ut?

Tanken att arbeta med Lindex som fallföretag väcktes eftersom företaget exponerats mycket i media det senaste året, dels på grund av deras samarbete med Emma Wiklund, Cevian Capitals köp av aktier i företaget samt genom deras uppmärksammade reklamer. Vår utgångspunkt vid valet av Lindex var vår egen rådande uppfattning om att det har varit ganska oklart vad Lindex står för och vilka värden de önskat kommunicera till sin målgrupp. Lindex har det senaste året satsat på en stor marknadsföringskampanj med Emma Wiklund i spetsen. Hur väl fungerar användandet av en känd person i reklam och hur väljer man ut vem man vill arbeta med? Det kan innebära en stor risk för ett företag att kopplas ihop med en speciell person, till exempel kan nämnas Axa:s samarbete med Ludmilla Engqvist och H&M:s arbete med Kate Moss.

Då vi bland annat är intresserade av att undersöka Lindex identitet och ta reda på hur företagets rådande image och profil ser ut tänker vi genomföra en empirisk studie bland Lindex befintliga och potentiella kunder samt bland Lindex butikspersonal. Vidare har vi för avsikt att testa om de framkomna resultaten stämmer överens med Lindex önskade uppfattning. Vi vill med hjälp av denna studie få en indikation på att det faktiskt har skett en förändring i konsumenternas uppfattning av Lindex och att Lindex framgång inte bara är tillfälliga händelser utan beror på en lyckad förändring av identitet samt omladdning av ett gammalt varumärke. Undersökningen av Lindex butikspersonal vill vi genomföra för att försöka utröna om identiteten bland Lindex anställda förändrats och är konsekvent och klar inom organisationen. Vår förhoppning är att detta arbete ska leda till ett resultat som andra



företag i kris kan använda sig av vid förändring. Resultatet skulle också kunna ligga till grund vid en eventuell jämförelse mellan företag inom branschen som har eller försöker förändra sig, detta för att upptäcka likheter och skillnader.

### **1.3 Avgränsningar**

Lindex är verksamma i Sverige, Norge, Finland, Tyskland, Lettland och Estland. Vi har valt att begränsa vårt arbete till den svenska marknaden för att ämnet ska bli greppbart och eftersom vi har begränsat utrymme och tid. Eftersom Lindex målgrupp består av kvinnor har vi endast intervjuat kvinnliga konsumenter. Lindex säger på sin hemsida att de riktar sig till mogna kvinnor, baserat på detta har vi koncentrerat vår studie på kvinnor över 20 år. På grund av praktiska skäl har den kvantitativa undersökningen bland konsumenter gjorts i Malmö- och Lund regionen.

### **1.4 Forskningsfrågor och syfte**

Utifrån ovanstående problemdiskussion av forskningsområdet har vi kommit fram till följande forskningsfrågor:

- Hur kan en organisatorisk förändring gå till i ett företag som vill ta sig ur en kris?
- Kan företag ändra på rådande associationer till organisationen? Hur utvecklas nya värderingar, uppfattningar och hur laddas ett varumärke om med nya värden?
- Finns det några framgångsfaktorer som är nödvändiga för en lyckad förändring?

*Syftet med denna uppsats är att utvärdera och diskutera organisatorisk förändring och omladdning av varumärke. Utifrån vårt fallföretag vill vi ta reda på hur ett företag kan knyta nya värderingar och associationer till sig och sitt varumärke.*

## **1.5 Definitioner**

### **1.5.1 Varumärke**

Ett varumärke har en mängd olika definitioner, det kan till exempel vara namnet på enstaka produkter eller tjänster eller en symbol som identifierar ett helt företag. I denna uppsats använder vi ordet varumärke som en symbol för en hel organisation, i detta fall Lindex.

### **1.5.2 Laddning och omladdning**

Vi definierar ordet ”laddning” av ett varumärke som det företag gör när de binder olika värden och associationer, som företaget vill att varumärket ska förknippas med. Dessa värden utlovar olika löften till konsumenter om vad de ska eller kan förvänta sig av produkten, tjänsten eller företaget. Vid en ”omladdning” av ett varumärke förstärks eller laddas rådande löften med fler värden.

### **1.5.3 Identitet och Image**

Ett företags identitet och image är begrepp som ofta används i marknadsföringssammanhang. Vi definierar i detta arbete ett företags- eller varumärkes identitet som det företaget ”är”, det vill säga de värden och värderingar som företaget vill stå för. Image är sedan marknadens uppfattning om företaget och dess varumärke. Image styrs av konsumenters uppfattningar och erfarenheter och kan inte bestämmas eller kontrolleras av företaget.

### **1.5.4 Kris**

En kris kan ha mångfaldiga betydelser och definitioner. Vår definition av kris i denna uppsats är när företag befinner sig i en situation som kännetecknas av att organisationen till exempel inte har gemensamma och konsekventa mål eller då de ekonomiska resultaten sviker. Vi kommer på ett antal ställen också nämna ordet obalans, med detta syftar vi på en instabilitet i organisationen, detta gäller ofta både den interna och externa kommunikationen.

## 1.6 Disposition



---

## **2 Metod**

*I denna del presenteras det tillvägagångssätt vi valt för att genomföra vår studie på för att uppfylla syftet. Inledningsvis diskuteras val av forskningsansats samt val av metod. Detta följs av hur vi gått till väga vid intervjuer samt en presentation av respondenterna. Avsnittet avslutas med metod- och källkritik.*

---

### **2.1 Forskningsansats**

Vi kommer i vår studie att genomföra en utvärdering av förändringen och utvecklingen av Lindex. Enligt Lundahl och Skärvad (1999) betyder utvärdering att bedöma resultatet av något och betecknar både resultatet av en undersökningsaktivitet och aktiviteten som sådan. En utvärdering kännetecknas av att man i efterhand försöker fastställa resultat, effekter och konsekvenser av vidtagna åtgärder, fattade beslut eller genomförda program. Litteraturen som behandlar vårt område om bland annat varumärke och organisatoriska förändringar är omfattande och vi har tagit del av det som vi anser vara av betydelse för vårt arbete.

Den forskningsstrategi som vi använder oss av i arbetet är i form av en fallstudie. En fallstudie går ut på att samla mycket information om ett enstaka fenomen för att på så sätt få fram det speciella och centrala med fallet (Johannessen & Tufte, 2003). I detta arbete har vi valt att göra en fallstudie av klädkedjan Lindex.

### **2.2 Val av metod**

Utifrån vårt ämne och syfte har vi valt att använda oss av dels en kvalitativ metod i form av intervjuer och dels av en kvantitativ metod i form av enkäter. En kombination av de båda tillvägagångssätten för att undersöka samma fenomen kallar Andersen (1998) för triangulering. Genom detta tillvägagångssätt får vi en möjlighet att se på vårt problem ur fler perspektiv.

Genom att använda en kvalitativ metod vill vi skapa oss en förståelse för det problem vi undersöker. Halvorsen (1992) framförhåller att metoden är lämplig att använda när forskaren vill undersöka ett fenomen som redan har inträffat eller om fenomenet är svårstuderat av forskaren själv. Då vi är intresserade av att undersöka Lindex utveckling, det vill säga vilka förändringar som har genomförts och resultatet av dem, har vi valt att intervjua representanter från företaget för att få en djupare förståelse av ämnet. Genom att göra intervjuer kommer vi närmare studieobjektet och vi får mer djupgående svar. Metoden är flexibel vilket leder till att samtalen kan styras efter de områden respondenterna har mest att berätta om. Dock menar Halvorsen (1992) att den person som intervjuar ska styra samtalet minimalt och detta har vi försökt undvika att göra. Genom intervjuer får vi även en möjlighet att be respondenterna utveckla sina svar när de kommer in på områden som är intressanta för vår uppsats.

För att undersöka Lindex image har vi valt att genomföra en kvantitativ undersökning bland nuvarande och potentiella kunder. Vi har också undersökt företagets profil bland butikspersonalen i Lindexbutiker i Malmö, Lund och Landskrona. En kvantitativ undersökning går ut på att orsaksförklara de fenomen som ligger som föremål för undersökningen (Andersen, 1998). Enligt Halvorsen (1992) är metoden systematisk och man försöker nå precision vid tolkning av svaren. Till skillnad från den kvalitativa metoden är den kvantitativa inte lika flexibel då enkäten inte går att ändra efter undersökningen (Johannessen & Tufte, 2003). Vi har haft detta i åtanke och har därför noggrant utarbetat våra enkäter. Vårt syfte med de kvantitativa undersökningarna är att få en bild av hur Lindex uppfattas av konsumenterna och hur förändringen märks bland anställda. Vi anser denna metod mest lämplig då vi vill täcka ett stort urval som inte hade varit möjligt med personliga intervjuer. Med hjälp av svaren från våra kvantitativa undersökningar kan vi skapa generaliseringar och på så sätt med viss säkerhet uttala sig om uppfattningar och åsikter hos de enheter vi gjort urvalet utifrån (Holme och Solvang, 1997). För detta krävs ett slumpmässigt urval och att detta urval är tillräckligt stort (Johannessen och Tufte, 2003). Vi har gjort ett slumpmässigt urval bland konsumenter och samlat in 179 svar vilket vi anser vara tillräckligt för att göra generaliseringar. Anledningen till att antalet blev 179 stycken var att 21 av respondenterna var under 20 och därför plockade vi bort dessa. När det gäller butiksenkäterna har vi inte kunnat utföra ett slumpmässigt urval, men då svaren vi fått in är snarlika anser vi att vi ändå kan göra uttalanden utifrån dessa.

## **2.3 Angreppssätt**

I uppsatsen har vi använt oss av ett deduktivt angreppssätt. Deduktion innebär enligt Andersen (1998) att man drar vetenskapliga slutsatser utifrån teorier som testats på verkligheten. Vi använder oss av detta sätt då vi först bildar oss en uppfattning om förändring och omladdning av varumärke med hjälp av andras studier, för att sedan genomföra en empirisk undersökning. Den teori vi studerar om varumärke och förändring återknyts i empirin.

## **2.4 Förförståelse**

Lundahl och Skärvad (1999) menar att alla människor har en föreställningsram som både medvetet och omedvetet påverkar hur olika människor ser på verkligheten. Denna föreställningsram formas bland annat av uppväxt, erfarenheter och utbildning. Vad människor anser vara bra/dåligt, rätt/fel, viktigt/oviktigt med mera styrs av vederbörandes föreställningsram. Det är viktigt för oss att vara medvetna om våra föreställningsramar under magisterarbetes gång, försöka bortse från dem och vara så objektiva som möjligt. Våra föreställningsramar påverkas dels av våra privatliv, men också av våra akademiska studier vid Lunds Universitet, Uppsala Universitet och Högskolan i Kalmar. Det är dock mycket svårt att bortse och lösgöra sig från de fördomar man har och detta är vi medvetna om. Det finns också en medvetenhet hos oss om de konsekvenser våra val av undersökningsvariabler har för resultatet för vår forskningsfråga, vi har utgått från vissa faktum och föreställningar som vi själva haft i utgångsläget och har efter hand fått justera och ändra vissa tänkesätt och inställningar.

## **2.5 Materialinsamling**

Informationen som samlas in i en undersökning kan i huvudsak delas in i två grupper; primär- och sekundärdata. I detta arbete har vi använt oss av båda delarna. För att öka vår kunskap inom området och närma oss ämnet började vi med att samla in sekundärdata genom att ta del av litteratur och artiklar som var relevanta för våra forskningsfrågor. Sekundärdata är data och information som finns dokumenterat om ett visst fenomen, men som inte är insamlat för den

egna studien (Lundahl och Skärvad, 1999). För att hitta information som är relevant för våra forskningsfrågor har vi främst sökt information från Lunds Universitets databaser såsom Libris, Elin och Lovisa. Information om litteratur har vi funnit dels genom frsökning, dels med hjälp av äldre uppsatser och även genom referenser i vetenskapliga artiklar. De artiklar som vi läst har också varit ett bidrag till vår teoretiska referensram. Vi har framförallt använt oss av vetenskapliga artiklar för att vara säkra på artiklarnas tillförlitlighet, men för att hela tiden följa och uppdatera våra kunskaper om vårt valda undersökningsområde har vi också studerat artiklar i dagspressen. Lundahl och Skärvad (1999) belyser betydelsen av att ha ett kritiskt förhållningssätt vid användandet av sekundärdata då denna kan vara mer eller mindre tillförlitlig. Vi har strävat efter att använda erkänd litteratur och har under arbetets gång försökt vara medvetna om författarnas subjektivitet.

För att besvara våra frågeställningar och för att komplettera den kunskap som vårt sekundära material gett oss har vi även samlat in primärdata. Primärdata är den data som forskaren själv samlar in (Halvorsen, 1992). Vi har samlat in primärdata på två olika sätt. Vi har dels genomfört kvalitativa intervjuer med Peter Andersson, Rune Lindstrand samt med Glenda Forsmark från Lindex. Syftet med kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare förståelse och mer fullständiga uppfattningar om det fenomen vi studerar (Holme och Solvang, 1997). Vi har också gjort två kvantitativa undersökningar, en bland nuvarande och potentiella kunder till Lindex och en bland butikspersonal inom företaget.

## **2.5.1 Kvantitativ undersökning bland konsumenter**

### **2.5.1.1 Enkät till konsumenter**

För att testa Lindex image har vi genomfört en kvantitativ undersökning bland konsumenter, se bilaga 1. Vi valde att konstruera ett strukturerat frågeformulär som enligt Dahmström (2000) är ett frågeformulär där alla frågor och dess innebörd är specificerade i förväg. Då vi i vårt fall vill undersöka attityder och uppfattningar är det särskilt viktigt att undvika att ställa ledande frågor menar Dahmström (2000), vi har därför i så stor utsträckning som möjligt ställt neutrala frågor. Vi har främst konstruerat fasta frågor, det vill säga frågor med ett antal givna svarsalternativ, detta för att underlätta för respondenterna samt för att vara säkra på att frågan

besvaras. När öppna frågor finns med i en enkät ökar risken att inte få dem besvarade då detta kräver mer av respondenten (Dahmström, 2000). Vi har varit medvetna om detta vid konstruktionen av vår enkät men beslöt oss ändå att ha med några öppna frågor. Innan den riktiga undersökningen påbörjades valde vi att göra en provenkät. Vi valde ut 10 personer som ombads fylla i enkäten och ge kritik på den. Vi fanns närvarande för att kunna observera hur provrespondenterna reagerade på frågorna. Respondenternas kritik och våra observationer ledde till några förändringar i den slutgiltiga enkät som ligger till grund för vår studie. Bland annat ändrade vi och förtydligade några skalor, tog bort en fråga som handlade om när man senast sett reklam från Lindex samt la istället till frågorna om reklamkampanjerna ”Fashion Report” och ”White Christmas”.

### **2.5.1.2 Urval av respondenter och intervjuförfarande**

Som vi tidigare nämnt har vi gjort ett slumpmässigt urval bland konsumenterna för att kunna generalisera. På eftermiddagen den 4:e december började vi att slumpmässigt dela ut enkäter vid Triangeln samt vid Gustav Adolf Torg i Malmö till kvinnor från åldern 20 år. Den 7:e december på förmiddagen gjorde vi samma sak vid Stortorget i Lund och vid lunchtid den 9:e december på Center Syd i Löddeköpinge. Anledningen till att vi valde dessa platser och tidpunkter är att det passerar mycket folk då av varierande ålder. För att få en bra spridning av åldern på respondenterna försökte vi få kvinnor i varierande ålder att delta, ett grundläggande krav var dock att de skulle vara över 20 år.

## **2.5.2 Kvantitativ undersökning bland butiksanställda på Lindex**

### **2.5.2.1 Enkät till butiksanställda**

För att undersöka uppfattningen av Lindex förändring och för att kartlägga deras profil valde vi att genomföra en kvantitativ undersökning bland butikspersonal på Lindex. Vi valde att i denna enkät främst använda oss av så kallade öppna frågor för att, som Dahmström (2000) beskriver det, få mer utförliga och nyanserade svar. Enkätfrågorna koncentrerades till olika förändringar av företaget, butikerna och kunderna. Avsikten var att få in de anställdas åsikter och reflektioner och utifrån detta kunna uttala sig om profilen.



### **2.5.2.2 Urval av respondenter och intervjuförfarande**

Vi började med att kontakta Ulrika Danielson, som är informationsansvarig på Lindex, och be henne om en lista med kontaktuppgifter till alla Lindex butikschefer i Sverige. Med hjälp av denna lista var vår tanke att göra ett slumpmässigt urval på 30 butiker, kontakta dessa och skicka ut enkäter till cheferna. Dock mötte vi tidigt motstånd då Ulrika informerade oss om att butikscheferna har som mest att göra inför julen och att vi inte fick störa dem. Detta ledde till att vi fick tänka om och istället bestämde vi oss för att uppsöka Lindexbutiker i regionen. Vi lämnade totalt ut 30 enkäter i butiker i Malmö, Lund, Löddeköpinge, Landskrona och i Burlöv under vecka 50. När vi besökte butikerna presenterade vi syftet med undersökningen och bad de anställda att fylla i enkäterna när tillfälle gavs. Vi fick ett positivt bemötande vid dessa besök och det gjorde att vi hoppades på att få in cirka 25 svar, dock fick vi endast in 15 stycken när vi åkte runt för att samla in dem. Vi tror att bidragande orsaker till bortfallet var dels tidpunkten, precis innan jul, och dels det faktum att vissa butiker fått anvisningar om att inte fylla i denna typ av undersökningar. Vi gjorde ett försök att få butiker i Helsingborg och Trelleborg intresserade av att delta i undersökningen, men eftersom de hade stressigt inför julen ansåg de inte att det fanns tid att medverka.

### **2.5.3 Intervjuer med anställda på Lindex**

#### **2.5.3.1 Intervjuguide**

Vi har gjort tre intervjuer vid olika tillfällen med personer från Lindex och vid dessa intervjuer använde vi oss av olika intervjuguides. Frågorna till Glenda Forsmark var inriktade på att öka vår kunskap om Lindex och handlade därför mycket om deras segmentering, marknadsföring, kärnvärden och identitet. Dock ställde vi även några frågor kring förändring och utveckling. Intervjun med Peter Andersson och Rune Lindstrand styrde vi mer till att handla om företagets förändring och omorganisering. Centrala frågor i intervjun var då frågor om företagets utseende förr och nu, kritiska händelser som ledde till Lindex beslut om en förändring, vem som kom med förslaget att påbörja en förändring och kritiska åtgärder. Vidare ställdes frågor om hur Lindex har gjort för att ladda om sitt varumärke med nya värden.

Då vår avsikt var att undersöka deras åsikter om Lindex som företag och företagets utveckling ansåg vi att en ostrukturerad samtalsintervju lämpade sig bäst. Intervjuguiderna, som vi hade

som underlag vid intervjuerna, baserade vi på öppna frågor som vi i förväg hade mailat till intervjupersonerna, se bilaga 3 och 4. Under intervjuernas gång uppstod dels följdfrågor från vår sida och dels styrde respondenterna in samtalen på de delar som de utifrån sin position inom företaget hade ett större engagemang för och inblick i.

### **2.5.3.2 Urval av respondenter och intervjuförfarande**

Vid urvalet av respondenter till den kvalitativa undersökningen använde vi oss av ett strategiskt urval. Detta innebär att forskaren själv väljer vem som ska delta i undersökningen utifrån lämplighet (Johannessen & Tufte, 2003). Genom att använda oss av intervjupersoner som på goda grunder kan antas ha rikligt med kunskap om de företagsdelar vi undersöker kan vi öka informationsinnehållet. Då vi var intresserade av att undersöka och få mer information om Lindex och deras förändringsprocess ansåg vi det mest lämpligt att intervjua anställda som funnits på företaget under en längre tid och som på något sätt tagit del av Lindex förändring.

För att få tag på personer, som vi trodde hade en betydande roll i förändringsarbetet av Lindex, skickade vi mail med förfrågning om en intervju till VD:n Göran Bille och till dem som sitter i styrelsen eller i ledningen. Dock upptäckte vi att intresset att delta i en intervju var litet, främst på grund av tidsbrist. Vi fick dock en intervju med Peter Andersson, finans- och ekonomidirektör, som varit anställd på Lindex sedan år 2000. Denna intervju genomfördes den 5:e december per telefon eftersom Peter Andersson endast kunde avvara en halvtimme för att besvara frågorna. Vi fick även möjlighet att genomföra en telefonintervju med Rune Lindstrand, syrelsesuppleant sedan 2000, som varit anställd på företaget sedan 1985. Intervjun genomfördes den 10 januari 2007 då det inte varit möjligt för respondenten att medverka tidigare, även denna intervju varade i 30 minuter. För att få mer kunskap om Lindex och företagets identitet kontaktade vi företagets reklamansvarig Glenda Forsmark. Vi ringde henne i mitten av november och kom överens om att hon skulle besvara våra frågor via e-post, på grund av hennes tidsbrist. Vi skickade frågorna till Glenda och gick vidare med vårt arbete med att få tag på fler personer att intervjua och började också utforma enkäterna till de kvantitativa undersökningarna. Eftersom vi inte hade fått svar från Glenda Forsmark i början på december började vi försöka komma i kontakt med henne, både via e-post och per telefon, för att påminna om att vi ville ha svar på våra frågor. Det dröjde dock till efter nyår innan vi fick tag på henne, då bokade vi istället in en telefonintervju den 5:e januari.

## **2.6 Validitet och reliabilitet**

Validitet definieras som frånvaron av systematiska mätfel (Lundahl och Skärvad, 1999). Validiteten är beroende av det som mäts och om detta stämmer överrens med studiens frågeställning (Holme & Solvang, 1997). Enligt Lundahl & Skärvad (1999) måste hänsyn tas till både inre och yttre validitet. De menar att inre validitet finns om mätinstrumentet mäter det som ska mätas och yttre om det finns överensstämmelse mellan den valda indikatorn och det förhållande man vill bedöma. För att öka validiteten i vår kvantitativa undersökning bland konsumenterna gjorde vi, som vi tidigare nämnt, först en provenkät. Detta för att se om frågorna var formulerade på ett sätt som respondenterna förstod och för att testa hur relevanta frågorna var för våra forskningsfrågor. Enkäten bearbetades på nytt och detta för att vara säkra på att uppnå en så hög validitet som möjligt. Det är lättare att uppnå hög validitet vid samtalsintervjuer då närheten till respondenten är större och felställda frågor lättare går att korrigera och förklara.

Reliabilitet ses som frånvaron av slumpmässiga mätfel (Lundahl och Skärvad, 1999). Holme & Solvang (1997) framförhåller att reliabiliteten påverkas av hur mätningen utförs och av noggrannheten vid dess informationsbearbetning. Undersökningen ska inte påverkas av vem som gör undersökningen eller under vilka omständigheter den görs (Lundahl och Skärvad, 1999). Författarna menar att om en undersökning inte påverkas av tillfälligheter är reliabiliteten bra. För att uppnå en hög reliabilitet i vår undersökning har vi försökt att undvika misstag vid insamlandet samt bearbetningen av rådatan. Vi var tydliga med att ge goda instruktioner vid ifyllandet av enkäterna och vi fanns även närvarande för frågor när konsumenterna besvarade enkäterna. Vi var även väldigt noggranna vid inmatningen av svarsalternativen från enkäterna.

## **2.7 Käll- och metodkritik**

Vi har strävat efter att använda erkända sekundära källor som är relevanta för vår studie. Vi har även försökt finna källor som nyligen publicerats för att använda så aktuell information som möjligt, dock har inte detta varit möjligt fullt ut och vissa källor är därför något äldre. Vid användandet av några teorier var det svårt att hitta ursprungskällan vilket har medfört att

vi varit tvungna att referera till vissa författare utifrån andra författare och deras böcker. Vi är medvetna om att detta kan påverka dessa delars tillförlitlighet men vi har använt dem vid brist på annan information. Vid inhämtande av information på Internet har vi strävat efter att använda trovärdiga källor. Vi har varit noga med att anteckna datum för publicering samt datum då sidan besöktes och informationens författare då detta har varit möjligt. Enligt Ulrika Danielson, informationsansvarig på Lindex, finns det inte mer information om företaget för allmänheten att tillgå än den som finns på deras hemsida. Information på deras hemsida är riklig och vi anser den vara trovärdig.

Vi har använt oss av de metoder som vi anser vara mest lämpliga för att uppfylla studiens syfte. Under studiens början förväntade vi oss en något positivare respons från Lindex sida och som vi tidigare nämnt var vår avsikt att genomföra fler intervjuer med representanter från Lindex än vad vi har gjort, vilket hade lett till ytterligare djup i vårt arbete. Det var dessutom endast möjligt att genomföra intervjuerna per telefon vilket inte ger samma närhet till personen som intervjuas som under ett möte. Vi har försökt förhålla oss så neutrala som möjligt under intervjuerna för att inte påverka respondenternas svar. Vi har även försökt undvika att ställa ledande frågor och förklara frågor alltför ingående för att få så spontana svar som möjligt. Intervjuerna varade i cirka 30 minuter vardera, detta på grund av respondenternas tidsbrist. Hade mer tid funnits hade vi kunnat komma djupare in på ämnet, dock anser vi att de väsentligaste frågorna besvarades. I konsumentenkäten har vi valt att inte redovisa svaren från fråga två, om inkomst, dels eftersom den inte påverkade de andra svaren och dels för att vi inte vet om respondenterna fyllt i sin brutto- eller nettoinkomst. Inte heller fråga 11-14, om Lindex reklamkampanjer, har vi med i analysen eftersom svaren från respondenterna var mycket knapphändig. De flesta hade fyllt i att de inte kände till kampanjerna och de som kände till dem hade ingen åsikt om dem. Detta gjorde tyvärr att vi fick utesluta dessa ur analysen.

---

## 3 Företagsbeskrivning av Lindex

*I denna del presenteras vårt fallföretag Lindex. Presentationen innehåller information om företagets historia, affärsidé och verksamhet. Detta följs av finansiell information, och företagets ägarstruktur avslutas med marknadsföring.*

---

### 3.1 Företagspresentation av Lindex

Följande avsnitt baseras på information från Glenda Forsmark, reklamansvarig på Lindex, Peter Andersson, finans- och ekonomichef, Rune Lindstrand, styrelsesuppleant, Lindex hemsida (lindex.se) samt andra internetkällor som vi refererar till efter hand.

Lindex är en av norra Europas ledande modekedjor med ca 350 butiker i Sverige, Norge, Finland, Tyskland, Estland och Lettland. Företaget riktar sig till modemedvetna kvinnor över 35 år med barn. Lindex historia börjar 1954 i Alingsås då Ingemar Boman och Bengt Rosell startade en underklädesbutik under namnet Fynd. Kort tid därefter förvärvades bolaget Lindex som sedan fick ge namn åt kommande butiker. Företaget utvecklades och under 60-talet fick underkläderna sällskap av en damkollektion. 1969 öppnades första butiken i Norge och fram till slutet av 80-talet etablerades Lindex även i Finland och Danmark. Under 80-talet utökades sortimentet med barnkläder och genom köpet av klädkedjan Gulins såldes det även under ett kort tag herrkläder. 1993 förvärvades Lindex av bland annat Industri Kapital och Gulins såldes då av. Ett par år senare, 1995, introduceras Lindex på Stockholmsbörsens A-lista. Verksamheten expanderades till Tyskland och utvalda Lindexbutiker började sälja kosmetika. År 2002 köpte Lindex Twilfit-kedjan, men denna avyttrades igen under 2005. Anledningen till den snabba avyttringen var enligt företagets vd Göran Bille att Twilfit gått med förlust och tagit mycket fokus från Lindex (unt.se). Under 2000-talet öppnade Lindex även butiker i Estland och Lettland. Enligt ett uttalande av Göran Bille i tidningen *Privata Affärer* 2006-12-07 ska Lindex så fort som möjligt avveckla sin verksamhet i Tyskland (privataaffarer.se). Bille vill inte uttala sig om hur stora förlusterna kan bli innan försäljningen är klar, men den kommer leda till ökad lönsamhet och kommer påverka övrig verksamhet positivt.

Lindex affärsidé är att alltid erbjuda kvinnor ett inspirerande och prisvärt mode. Kläderna ska ha bra kvalitet, bra passform och alla kvinnor ska ha råd med dem. Kvinnor och deras barn ska inspireras av Lindex koordinerade sortiment. Deras vision uttrycker de på följande sätt:

*”Vår passion är att inspirera kvinnor att känna sig vackra och se fantastiska ut!”* (lindex.se)

Många förknippar kanske Lindex med den mycket omtalade och omskrivna ”byxmissen” våren 2004. Inköparna hade gjort en kraftig missbedömning av marknaden och köpt in stora partier med byxor som kunderna inte var intresserade av. Lindex tvingades skriva ned byxlagret med 45 Mkr (di.se). Detta byxfiasco höll på att knäcka företaget och ett tiotal högt uppsatta fick lämna sina tjänster, bland annat den dåvarande vd:n Jörgen Johansson (aftonbladet.se). Historien fick dock ett gott slut då det överblivna byxlagret skänktes bort till behövande.

Lindex huvudkontor är beläget i Göteborg och antalet medarbetare uppgick under 2006 till cirka 5000. Antalet butiker är 350, varav 322 på den nordiska marknaden. Omsättningen för hela koncernen 2005/2006 uppgick till 5 212 Mkr. Försäljningen för verksamheten i Sverige ökade under 2005 med 8% till 3 018 Mkr jämfört med 2004 då försäljningen var 2 795 Mkr. Försäljningen i Sverige motsvarar knappt 60% av Lindex totala försäljning. Årets resultat för koncernen 2005/2006 var 504 Mkr. Detta kan jämföras med resultatet från 2003/2004 som var -76 Mkr och 2004/2005 då det var 327 Mkr. Enligt Lindex själva kan det nya rekordåret 2005/2006, vad gäller såväl försäljning som resultat, förklaras genom starka kollektioner, ökade marknadsföringsinsatser, inspirerande butiker och en förbättrad intern effektivitet.

Lindex konkurrerar såväl med andra detaljister och modekedjor som med varuhus, stormarknader och distanshandelsföretag. Detta ställer höga krav på tydliga koncept och starka varumärken. På den svenska marknaden är H&M och KappAhl de största konkurrenter.



**Diagram 1 Lindex aktieutveckling 2004-2007**

har aktiekursen sedan slutet av 2006 vänt nedåt igen.

Lindex tio största ägare och deras andelar i företaget, 2006-11-30, går att utläsa från tabell 1. 2004 köpte Cevian Capital, en riskkapitalfond, upp drygt 10 % av aktierna i Lindex (di.se). Cevian Capitals frontfigur, Christer Gardell, tog över ordförandeklubban i företaget och var sedan med och utsåg H&M:s förre modechef Göran Bille till ny VD för Lindex. Detta var första gången som Lindex styrelse varit ägarledd.

Aktieägare	Aktier och röster, %
SSB CL Omnibus AC	9,61
JP Morgan	5,03
BNY GCM Client Accounts	4,63
Roburs fonder, inkl Svenska Kyrkan	4,49
Goldman Sachs	4,18
Morgan Stanley & Co Inc	2,45
Skandia	2,11
SEB Fonder	2,11
Gamla livförsäkringsbolaget	1,87
BNY GCM Client A/C ISM	1,61
Summa totalt tio största	38,09

Källa: Lindex (VPC Aktiebok 20061130)

**Tabell 1 De tio största aktieägarna i Lindex**

Christer Gardell, till styrelseordförande och Christer Gardell utsågs till vice ordförande. I delårsrapporten från december framgick också att Cevian Capital hade minskat sitt aktieinnehav till under 1% (privataaffarer.se). Detta innebär att Cevian Capital inte längre

Lindex aktieutveckling går att utläsa ur diagram 1. Aktien låg under början på 2000-talet långt under OMX. Det är först 2005 som den börjar vända uppåt för att nå sin höjdpunkt i början av 2006. Under denna period ligger Lindexaktien i nivå eller till och med något över indexet för Textiles Apparel and Luxury Goods. Dock

*"Vi går in i bolag som inte är så välskötta, där vi måste genomföra en städfas, som i Lindex" (Christer Gardell till Dagens Industri, 041202).*

Han belyser också väsentligheten av att sitta med i styrelsen eftersom det är där besluten fattas, styrelserepresentation är en av grundbultarna i Cevian Capitals verksamhet.

Vid Lindex bolagsstämma i december 2006 valdes Conny Karlsson, en kompanjon till

tillhör de tio största ägarna. Tidningen Affärsvärlden intervjuade Christer Gardell i samband med denna händelse och ifrågasatte valet att trots försäljningen sitta kvar i styrelsen;

*”Jag tror att det är bra att jag är kvar under åtminstone ett år. Jag tror att det är bra för Lindex med den kontinuiteten. Jag känner mycket för Lindex och tar på det här sättet ansvar för bolaget.”* (Christer Gardell till Affärsvärlden 061219)

I slutet av 2000 började Lindex fundera på vad som skulle göras för att förbättra företagets situation och det fallande resultatet. Att tydliggöra bilden av Lindex identitet har varit ett av företagets främsta mål under senare år. Historiskt sett hade Lindex damkollektion främst bestått av basplagg, men nu arbetar Lindex med att utveckla och bredda sitt utbud. Företagets kollektioner ska erbjuda kvinnor en komplett garderob med hög modegrad. Idén är ny och nu kallar sig Lindex ett modeföretag istället för ett klädföretag. En del av förändringsarbetet har handlat om att ta fram ett nytt butikskoncept. Tanken har varit att skapa en mer feminin känsla och framhäva modet med hjälp av en kvinnligare inredning. Allt från val av sortiment och inköp till utformning av butiker och framtagande av kampanjmaterial har haft för avsikt att tydligt koppla varumärket Lindex till mode.

Enligt Lindex hemsida kan mycket av Lindex framgångsrika utvecklingen tillskrivas deras ökade investeringar i marknadsföring och kommunikation. Målet med marknadsföringen är att dels öka försäljningen och dels att långsiktigt stärka varumärket. Ett nytt marknadsföringskoncept, ”Fashion Report”, togs fram under 2005 och Emma Wiklund valdes till modellen som skulle stå i spetsen för den. Denna satsning har blivit mycket lyckad, den håller samman företagets marknadsinsatser och den har ökat tillströmningen till butikerna. Valet av Emma Wiklund som frontfigur motiveras av att hon representerar Lindex målgrupp, hon är en bra taleskvinna och det är också väldigt positivt att Emma själv tycker om Lindex kläder. Emma hade sitt genombrott i samband med Arlas kampanj för minimjölk 1991, sedan dess har Emma arbetat som internationell modell. Numera är hon krönikör i tidningen Mama och programledare för tv-programmet Babyboom. Emma har även synts i George Michaels video ”Too Funky”, i Luc Bessons filmer ”Taxi” samt som konferencier för Elle-galan 2004 och 2005 (elle.se) Utöver Emma Wiklund är Isabella Rossellini och Vendela Kirsebom Thommessen också Lindex ansikte utåt. Isabella Rossellini är internationell fotomodell samt skådespelerska. Hon föddes i Rom och är dotter till Ingrid Bergman. Isabella har representerade kosmetikamärket Lancôme under fjorton år (metro.se). Vendela Kirsebom



Thommessen föddes i Stockholm, men bor numera i Oslo där hon är fotomodell. Hon har en internationell karriär som både skådespelerska och modell. Vendela har under sin karriär bland annat arbetat som representant för Elisabeth Arden samt för underklädeskedjan Victoria Secret ([wikipedia.org](http://wikipedia.org)), hon var även programledare för melodifestivalen i Sverige 1999 (Aftonbladet, 1999). Enligt Glenda Forsmark har dessa kvinnor valts som modeller för Lindex eftersom deras värderingar överensstämmer med företaget och de visar företagets mode på ett inspirerande sätt.

Lindex är huvudsponsor för Canserfonden ([cancerfonden.se](http://cancerfonden.se)), i samtliga butiker kan kunder köpa rosa bandet, en specialskriven bok samt en special designad t-shirt och på så sätt bidra till insamlingen. Sedan julen 2006 har Lindex även medverkat i insamlingsprojektet Runda upp. Rund upp är ett samarbete mellan Röda Korset och modebranschen där kunden får möjlighet att runda upp köpets slutpris och härmed skänka pengar till insamlingen ([redcross.se](http://redcross.se))

---

## 4 Föreställningsram

*I denna del av uppsatsen presenteras först tidigare forskning om organisatoriska förändringar. Detta följs av en diskussion om marknadsföring som delats in i varumärke, kända personer i reklam, laddning av varumärke, positionering och segmentering. Avslutningsvis diskuteras identitet, profil och image.*

---

### 4.1 Organisatoriska förändringar

#### 4.1.1 Uppkomsten av förändringar

Kritiska händelser inom ett företag och dess omgivning följs ofta av förändringar (Rehman, 1974). För att en organisation ska kunna behålla sin effektivitet på lång sikt är det både viktigt och nödvändigt med förändring och förnyelse, såvida det medför en förbättring (Brezelius & Skärvad, 2000). Enligt författarna kan en förändring avse olika saker, ha olika framväxt, ha olika varaktighet och vara av varierande storlek. De menar även att förändringar kan vara kortvariga eller långvariga och att de antingen frambringas från självförståelse eller från utomstående personer. En förändring behöver inte vara planerad även om man vanligtvis vill få den att framstå som det (Jacobsen, 2005). Kotter & Cohen (2000) hävdar att det viktigaste och mest krävande är att förändra människors beteende, det vill säga vad de gör, för att förändringen ska bli lyckad och storskalig.

Jacobsen (2005) diskuterar olika typer av förändringar, två av dessa är planerad förändring samt förändring som livscyklar. En planerad förändring kännetecknas av att den uppmärksammas av någon som inser att det finns ett problem som måste lösas. Det finns ett mål med förändringen som baseras på analyser och man följer ofta en tidsplan och tar hjälp av specialister. Den andra typen av förändring, som författaren beskriver är baserat på Mintzbergs studier, beskrivs som livscyklar och byggs på tankar om att varje organisation har ett utvecklingsmönster. Till en början är ofta organisationen liten och i takt med att fler anställs skapas nya system och rutiner.

Upphovet till en förändring har sin grund i en obalans i organisationen (Jacobsen, 2005). Denna obalans kan finnas mellan organisationens interna eller externa förhållande. Sjöstrand (1979) menar att det är väldigt vanligt att företag hamnar i kris på grund av obalansen (Sjöstrand ur Hedberg-Sjöstrand, 1979). Med en företagskris menar författaren en oplanerad situation där företagets framtid hotas på kort sikt. Kriser kan inträffa när som helst och uppstår ofta på grund av felaktiga beslut, planeringsfel och bristande information. Baserat på Eklund (1977) beskriver Sjöstrand uppkomsten av krissituationer inom företag, det finns både interna och externa kriser. En av kriserna som startar internt benämner författaren som *överflöds krisen*; när ett företag är lönsamt under en längre period påstår författaren att man inte längre uppmärksammar den nödvändiga interna kontrollen i samma grad som vid låg lönsamhet. När företagets produkt/produkter får ökad konkurrens och marknaden blir mättad börjar företagets försäljning stagnera och detta leder ofta till en kris i företaget. En av de externa kriserna är *konjunkturs krisen*, som har sin grund i konjunktursväxlingarna. Är inte ett företag förberett för dessa växlingar leder de ofta till förluster. Jacobsen (2005) diskuterar förändrade ägarförhållande som drivkraft till en organisationsförändring, nya ägare till företag ställer ofta högre vinstkrav.

En organisations handlingsutrymme spelar en viktig roll vid förändringar (Brezelius & Skärvad, 2000). Man kan fråga sig varför organisationer som är i ett stort behov av förändring inte gör något, författarna förklarar detta med att företag har ett begränsat handlingsutrymme. Detta kan bero på dåliga ekonomiska resultat som härmed förhindrar förändringsmöjligheterna även fast förändringsbenägenheten är stark nog. Hedberg & Ericson (Hedberg-Sjöstrand, 1979) belyser svårigheten med organisatoriska förändringar genom begreppet organisatorisk tröghet. De menar att organisationer reagerar på omvärldsförändringar med fördröjning. När till exempel marknadsstrukturer och konkurrens förändras gäller det för organisationer att reagera och anpassa sig till den nya miljön snabbt. Vidare framförhåller författarna att det finns två typer av organisatorisk tröghet; insiktströghet och manövertröghet. Med insiktströghet menar de svårigheten för en organisations medlemmar att se behovet av förändring. Detta beror ofta på att beslutsfattarna gömmer sig bakom organisationens framgångshistoria och inte vågar ifrågasätta denna. Dock menar författarna att man måste inse sanningen för att sedan förstå och förändra. Manövertröghet förklarar Hedberg & Ericson som den avsaknad av resurser som finns i organisationen för att kunna genomföra en förändring. Även om företaget är medvetet om att en förändring krävs

går det inte att reagera kortsiktigt bland annat på grund av bristfälliga investeringar i framtida resurser.

#### **4.1.2 Motstånd vid förändringar**

Brezelius & Skärvad (2000) diskuterar det motstånd av inblandade parter/människor som ofta brukar finnas vid förändringar. De menar att det självklart finns individuella skillnader där förändringar är stimulerande för vissa personer medan andra motsätter sig dem som radikala och oklara. Förändringar kan även möta motstånd då man har stort förtroende för det som ska förändras eller om inblandade personer känner sig hotade av förändringen. Förändringskulturen ser olika ut i olika organisationer. Även Jacobsen (2005) diskuterar motståndet vid förändringar och menar att de kan bero på intressekonflikter och känslomässiga förhållanden. Vidare påstår författaren att motståndet mot förändringar går igenom fyra olika faser där motståndet mot förändringen ökar i intensitet i förhållande till vilken fas man befinner sig i. Till en början är motståndet svagt och förekommer ofta när förslaget till en förändring kommer plötsligt. I fas två och tre blir motståndet starkare och man börjar ifrågasätta förslaget till en förändring samt markera att man ogillar det. I den fjärde och sista fasen blir motståndet aktivt och man söker argument som kan förhindra en förändring. Orsaken till motstånd mot förändringar är ofta, enligt Jacobsen (2005), obalansen mellan de personer som sätter igång förändringen och de personer som genomför den praktiskt. Brezelius & Skärvad (2000) skriver att individer reagerar på olika sätt vid förändringar. Oron över förändringen kan dels leda till acceptans av förändringen och dels till individuella kriser som får personer att lämna organisationen. Jacobsen (2005) menar också att en förändring påverkar olika grupper av människor på olika sätt, även då man ser nödvändigheten av en förändring gör man motstånd mot den om man förlorar på den. Det är av stor betydelse att hjälpa människor att tro och känna att en förändring är möjlig att genomföra, att de kan arbeta tillsammans och att en förbättrad organisation kan byggas (Kotter & Cohen, 2000). Det är ledningens uppgift att hantera förändringsprocessen på ett sätt som förhindrar motstånd, detta genom att se behovet av en förändring och påbörja processen när behovet verkligen finns och då göra det fullt ut (Brezelius & Skärvad, 2000). Även då en förändring är lämplig menar författarna att det först måste finnas tillräckligt goda förutsättningar för den, det vill säga timingen ska vara rätt. Jacobsen (2005) belyser väsentligheten av ledarskap vid förändringar.

Han menar att det behövs en eller flera personer som finns till under förändringsprocessen, som kan besluta om och styra nya situationer samt som kan kommunicera nya visioner.

”Stöd uppifrån, ett medvetande om krissituationen, tillräckligt med tid för att låta förändringen ha sin gång och en konkret vision av riktningförändringen - detta är minivillkor för en förändring.” (Schon, 1969 sid. 126)

### **4.1.3 Islossare och förändringsagenter**

Oberoende varifrån incitamentet till en förändring kommer ifrån måste den uppfattas som riktig av ledningen (Schon, 1969). Författaren diskuterar två olika personlighetsstilar som brukar finnas med vid fullständiga förändringar i organisationer från toppen. Dessa två belyser han utifrån *Den store mannen* och *Islossaren*. Den förstnämnde, den store mannen, är ofta en ny person i organisationen och kan komma både utifrån och inifrån företaget. Författaren menar att denna person lägger grunden för förändringen och ser behovet för en förändring samt strävar efter denna utifrån en egen vision. Den store mannens ser helst personer i sin omgivning som delar hans vision, därför är det vanligt att han anställer egna medarbetare. Denna person är enligt författaren väldigt kontrollerande och skapar snabbt ett beroende. Den store mannen ersätter företagets personlighet med sin egen. Islossaren har till skillnad från den store mannen inte en klar vision av förändringens slutmål och därför försöker denna person inspirera andra för att få igenom en förändring (Schon, 1969). Islossaren försöker skapa tillit mellan sig och sina medarbetare då de tillsammans genomför förändringen. De båda chefstyperna skiljer sig på sätt att Den store mannen har en klar vision av förändringen och försöker driva igenom denna uppifrån, medan Islossaren får med hela organisationen i förändringen och uppmuntrar alla till initiativtagande.

Även Jacobsen (2005) beskriver två ledarstilar vid förändringar, han kallar dem det hårda och mjuka förändringsledarskapet. Den hårda ledarskapsstilen kännetecknas av instrumentalism och med detta menar författaren att de anställda följer chefens direktiv mot belöning. Vid den mjuka ledarskapsstilen följer man chefens direktiv för att viljan till det finns. Brezelius & Skärvad (2000) refererar till Greiner (1970) när de belyser framgångsrika förändringsmönster. Författarna menar, i enlighet med Greiner, att det ofta är en ny person, en *förändringsagent*, som har en avgörande roll i förändringsarbetet i organisationer försatta i kris. Denna person

intar ett kritiskt förhållningssätt till de metoder organisationen använder och värderar kritiskt de problem som finns i organisationen. Enligt Handy (1989), som även Brezelius & Skärvad (2000) refererar till, innehåller en förändringsprocess fem steg: *kris, nya ansikten, nya frågor, nya organisationsformer* samt *nya mål* och *arbetsmetoder*. Även han belyser väsentligheten av nya personer för att förändringar ska lyckas. Han menar även att när omorganisering sker i ett företag skapas plats till nya personer med ny kompetens.

#### **4.1.4 Förändringsprocessen**

Brezelius & Skärvad (2000) skriver också om Tichys (1983) förändringsprocess, för att lyckas med en förändring måste en organisations tre interrelaterade delsystem förändras. Dessa tre delsystem är det tekniska, det politiska och det kulturella systemet. Med det tekniska systemet menar Tichy företagets affärsidé, med det politiska systemet den informella makten och med det kulturella systemet menar han bland annat företagets och dess medarbetares värderingar. Om dessa tre delsystem inte förändras i samma takt kan de komma att motverka varandra vilket försvagar organisationen. De förändringsvertyg som Tichy använder vid förändring i de olika delsystemen är *affärsidé* och *strategi, organisationsform* samt *personalpolitik*. Han påstår att alla dessa delar måste beaktas vid en genomgripande strategisk förändring i förhållande till de tre delsystemen. Även Jacobsen (2005) diskuterar organisationers delsystem. Han uttrycker det som element som påverkar andra element. Författaren menar att det krävs en förändring i de formella samt det informella elementen, där de formella kan bestå av strategi, struktur och system medan det informella betår av kultur och maktförhållanden. Detta kan jämföras med Tichys förändringsprocess. Vidare framförhåller Jacobsen (2005) att elementen i olika organisationer ser olika ut.

## **4.2 Faktorer vid laddning av varumärke**

### **4.2.1 Varumärke**

Varumärket är en symbol för ett företag och/eller dess produkt och det fungerar som ett redskap för att bygga och kommunicera företagets förtroende och rykte (Nilson, 2000). McEnally & de Chenatony (1999) menar att ett varumärke kan sägas vara de funktionella,

känsloladdade och självuttryckande fördelarna som levereras vid användandet av märket och genom detta skapar värde för konsumenten. Varumärket kan fylla många olika syften för användaren, det kan till exempel användas för att differentiera sig från andra, uttrycka sig själv, uttrycka sin identitet och individens självförverkligande mål (McEnally & de Chenatony, 1999). Varumärkets värde kommer från dess förmåga att få en exklusiv, framstående och positiv mening hos konsumenten (Urde 1997). För att definieras som ett varumärke måste en del kriterier vara uppfyllda; märket måste ha distinkta värden, det ska fungera differentierade, vara attraktivt för konsumenten, stå för önskade värden hos konsumenten samt förmedla en klar identitet (Nilson, 2000).

#### **4.2.2 Brand equity**

Enligt Kapferer (1997) köper konsumenter inte bara varumärket utan alla de abstrakta och konkreta fördelarna som företaget har skapat kring varumärket. Vidare menar han att varumärket inte är själva produkten, utan ger produkten en mening och definierar identiteten hos varumärket (Kapferer, 1997). De abstrakta och konkreta fördelarna som skapar värde för både konsumenten och företaget kan också kallas varumärkets värdespektrum eller brand equity (Urde, 1997). Aaker (1996) säger att värdespektrumet består av konsumenters varumärkeslojalitet, graden av medvetande om varumärket, märkets uppfattade kvalité, rådande associationer till varumärket samt andra tillgångar som kan ses som konkurrensfördelar (Aaker, 1996). Enligt Nilson (2000) är det viktigt för företaget att definiera varumärkets värdespektrum då detta anses nödvändigt för att kunna förstå märkets starka och svaga sidor. Han menar vidare att när företaget är medvetet om sitt varumärkes värdespektrum kan de inrikta sin värdeladdning på rätt faktorer och på så sätt förstärka märket (Nilson, 2000). Aaker (1991) menar att trots att ett varumärke kan anses vara gammalt i konsumenternas medvetande kan det fortfarande ha mycket liv kvar. Vidare säger författaren att detta inträffar när ett varumärkes värdespektrum har stagnerat och varumärket har blivit trött (Aaker, 2002). Urde (1997) anser att en förstärkning av gällande värdespektrum ofta innebär ett arbete för större igenkänedom, utökad uppfattad kvalité, ändrade associationer, en utökad kundbas och/eller en utökad lojalitet (Urde, 1997). Att förnya ett varumärke är ofta mycket mer kostnadseffektivt än att skapa ett helt nytt märke (Aaker, 1996).

### 4.2.3 Betydelsen av ett starkt varumärke

Urde (1997) menar att de flesta företag har insett varumärkets betydelse för företagets framgång. Att bygga ett starkt varumärke är ett sätt att göra det lättare för konsumenten att ta köpbeslut i en miljö där de hela tiden blir exponerade för olika varumärken (Urde, 1997). Om ett företag har ett starkt varumärke är det större chans att konsumenten väljer deras produkt istället för konkurrenternas i köpsituationen (allaboutbranding.com). McEnally & de Chenatony (1999) säger att studier visat att konsumenter som blivit ställda inför ett val mellan liknande produkter, men med olika varumärken, har använt sig av varumärket som beslutsunderlag. Varumärket har alltså varit den avgörande faktorn framför pris och andra produktattribut (McEnally & de Chenatony, 1999). Aaker (1996) skriver att varumärke kan fungera som skydd för både konsumenter och företag då det ger en garanti för produktens ursprung och tillverkare (Aaker, 1996). Byggandet av varumärke äger rum i all interaktion mellan konsument och företag. Detta bidrar kontinuerligt till skapandet av associationer till varumärket och dessa associationer blir till slut en mer bestämd sanning om företaget och dess varumärke (Urde, 1997). Urde (1997) menar vidare att ett varumärke således är den unika summan av alla intryck och associationer som uppstår över tiden av ett speciellt företag eller en speciell produkt eller tjänst (Urde, 1997). Varumärkesbyggandet börjar inom företaget med en grundlig undersökning av företagets identitet. När företaget väl definierat sin identitet kan arbetet med att förmedla denna börja (allaboutbranding.com).

Enligt Urde (1997) summeras ett företags värderingar, identitet och dess strategi av varumärket, när företaget börjar leva sitt varumärke kallas detta att företaget har ett märkesorienterat synsätt. Vidare säger författaren att ett märkesorienterat företag vill skapa ett varumärke som upplevs som värdefullt och unikt av kunderna samt svårt att kopiera för konkurrenterna. I samband med märkesorientering är det vanligt att företaget återupptäcker sitt varumärke och ser nya värdespektrum, detta kan ske trots att företaget varit etablerade på marknaden sedan länge. Urde (1997) menar också att dessa nya upptäckter kring värdet av varumärket bidrar i de idealiska fallen till ett förändrat förhållningssätt som gör att man inom företaget får ett nytt perspektiv och ser till att utnyttja sovande resurser. Urde (1997) påpekar även att företagets uppfattning av varumärket sällan stämmer helt överens med konsumentens uppfattning av varumärket, vars mening förhandlas fortlöpande fram i den ständiga kommunikationen mellan företaget och dess kunder. Urde (1997) säger slutligen att i



kommunikationen försöker företaget förmedla vem varumärket är, vad varumärket vill uppnå och vad det står för. Ett skickligt företag har förmågan att påverka och leda tolkningen av varumärkets identitet och eftersom det är denna identitet som är företagets enda medel att skapa en uppfattning hos konsumenten är detta en viktig del i begreppet märkesorientering (Urde, 1997).

Bilden av målgruppen som förmedlas visar hur varumärket uppfattar de människor som tilltalas (Urde, 1997). Författaren menar också att hur ett varumärke tolkas av konsumenten är avgörande för vilken mening varumärket får, ett starkt varumärke kan bli en del av konsumentens självbild och identitet, de varumärken konsumenten väljer kan hjälpa denne att uttrycka en önskad roll eller värdering konsumenten vill stå för. Lyckas företaget förmedla en personlighet konsumenten vill identifiera sig med skapas en lojalitet och en köpvilja, för att positionera sig och tilltala sin önskade målgrupp krävs en klar intern identitet som hjälper företaget att profilera eftersträvd extern identitet till konsumenterna (Urde, 1997).

#### **4.2.4 Omladdningsteorier**

*”Ett bra varumärke representerar ett förtroende.” (Nilson 2000 sid. 18)*

Norman (1988) skriver om varumärkes revitalisering och påstår att för cirka hundra år sedan fanns det inga varumärke att ladda eftersom det inte existerade några. Idag menar han att de företag som lyckats att bygga de starkaste varumärkena kommer att få de största belöningarna. Vidare menar författaren att det viktigaste för marknadsförare idag är att behålla sina varumärken vitala och att ladda om dem som är svaga. Nilson (2000) påstår att vid laddning av varumärken är skapandet av förtroende oundgängligt, både ur ett leverantörs- och konsument perspektiv. Författaren menar att varumärkesladdning inte endast är marknadsavdelningens uppgift, utan alla delar i företaget bidrar till utvecklingen av produkters och tjänsters rykte och värden. Även Wanger (2002) diskuterar väsentligheten med att ladda ett varumärke. Då det har blivit lättare att kopiera olika produkter och tjänster har det blivit mindre viktigt med det som varumärket gör för kunden. Därför menar Wanger (2002) att företag borde ladda sina varumärken med positiva attribut för att skilja sin produkt från andra. Genom att jobba aktivt med sitt varumärke, istället för att låta kunderna själv fundera

ut vad de ska tycka om företaget, kan en organisation skaffa sig distinkta fördelar (Nilson, 2000). Den första är att ett väl laddat varumärke ger företaget finansiella fördelar och den andra är att de anställda lättare kan identifiera sig med företaget och dess produkter och tjänster. För att bygga viktiga varumärken måste man skapa starka värden. Det är genom att ha starka värden knutna till varumärket som det stannar länge i kundens medvetande och därigenom får kommersiell kraft. Nilson (2000) diskuterar olika delar av marknadsföringsmixen som man måste utgå ifrån vid laddning av ett varumärke. Några av dessa är kategori, positionering, personlighet, koncept och målgrupp. Först och främst gäller det för företaget att definiera produktkategorin och vilken marknad det konkurrerar på. Om ett företag definierar sin kategori på ett enkelt sätt blir det lättare att välja rätt positionering och att skapa värdedimensioner. Då varumärken idag ofta är väl positionerade gäller det för företag att utveckla varumärkes personlighet för sitt varumärke, denna personlighet måste förändras och följa marknadstrender (Nilson, 2000). Vid en laddning av varumärke är det även viktigt att välja ut rätt målgrupp och denna ska sedan hållas i åtanke när varumärket utvecklas.

Även Norman (1988) diskuterar ett varumärkets personlighet vid omladdning. Dock menar han att företaget först måste skaffa sig en stark produkt eller tjänst, för att sedan utveckla en varumärkespersonlighet. Med hjälp av reklam skapar sig sedan företaget ett rykte, en så kallad image. Reklam och marknadsföring ses som en långsiktig investering som formar ett varumärkes personlighet och image (Norman, 1988). Det är även i detta sammanhang viktigt att se till målgruppens personlighet, livsstil och värderingar menar författaren liksom Nilson (2000).

#### **4.2.5 Kända personer i reklam**

En känd person har ofta starka associationer och genom att koppla samman en känd person med ett varumärke kan dessa associationer överföras till varumärket (Aaker, 1996). Bernstein (1984) kallar detta fenomen att företaget använder en ”konfektionskostym” när de förbättrar varumärkets personlighet genom att välja en känd person för att ”låna” dennes gynnsamma karaktärsdrag. Kändisar i reklam har blivit ett allt vanligare verktyg inom marknadsföringen (Söderlund, 2003). Författaren definierar en känd person som;

*”En person som i allmänhetens ögon är känd för sina prestationer i andra avseenden än de som avser den produkt som kändisen dyker upp tillsammans med i reklamen”* (Söderlund 2003 sid. 72).

Till skillnad från vanliga modeller anser McCracken (1989) att kändismodeller tillför värde till annonser genom att de kan erbjuda en personlighet och livsstil. Söderlund (2003) menar att företag använder sig av kända personer i sin marknadsföring för att skapa attraktion hos kunden, dock är det ingen garanti då konsumenter tycker olika om olika kända personer. När konsumenten väl attraheras av en kändis beror det, enligt författaren, på de värderingar som den kända personen i fråga står för och de saker denna gjort. Vidare menar författaren att attraktionen även kan ha sin grund i den *”blotta exponeringseffekten”* – ju mer konsumenten exponeras för något, desto mer börjar denne tycka om det. Byrne et al (2003) menar att kända personer i reklam har blivit en av kommunikationsstrategierna marknadsförare använder sig av för att bygga en konsekvent image mellan varumärket och konsumenten. Detta håller även Söderlund (2003) med om och framhåller att den kända personens personliga egenskaper ofta förknippas med attributen hos den produkt som denne visas tillsammans med.

Vidare framhåller Söderlund (2003) att den kända personen i reklamen verkar medföra att konsumenten; lättare lägger märke till annonsen, läser annonsen mer noggrant, kommer ihåg det annonserade varumärket bättre, uppfattar annonsen som mer trovärdig, får en mer positiv attityd till det annonserade varumärket och får en starkare köpintention. McCracken (1989) menar att kända personer representerar ett effektivt sätt att överföra innebörder till ett varumärke. Byrne et al (2003) refererar till Kelman (1961) som menar att en person som förstärker varumärket genom sitt kändisskap måste ha vissa attribut för att lyckas påverka ett varumärkes image. Tre nyckelattribut som är grundläggande för lyckad överförbarhet är; trovärdighet, dragningskraft och makt. Miciak och Shanklin (1994) skriver om förhållandet mellan en kändis trovärdighet och om dennes effektivitet som en massmedial säljare. Vidare skriver de att för en känd person ska vara trovärdig i konsumenternas ögon måste de uppfattas som pålitliga och som experter inom de produkt- eller tjänsteområde de representerar. Helst ska det vara en person som målgruppen vill efterlikna och känner samhörighet med genom delade värderingar. Författarna menar även att den kända personens image, rykte och värderingar måste stämma överrens med produktens (Miciak & Shanklin, 1994).

#### 4.2.6 Risker vid användandet av kända personer i reklam

Söderlund (2003) diskuterar också väsentligheten av en känd persons pålitligt och samhörighet med produkten som denne representerar. Han diskuterar dock de negativa effekter som kan uppstå mellan den kända personen och dennes pålitlighet när kändisen exponeras tillsammans med flera olika produkter. Söderlund (2003) påstår att vid sådana fall ifrågasätts den kända personens trovärdighet, denne blir mindre populär och konsumenten tycker inte lika bra om annonsen och långsiktigt inte heller om företagets produkt. Författaren menar även att en känd persons värderingar måste stämma överrens med den produkt som denne representerar. Det finns en risk att den kända personens negativa aktiviteter ger en negativ bild av produkten.

#### 4.2.7 Positionering

*”Ibland kan det vara minst lika viktigt att framhäva vad varumärket inte är som att framhäva vad det är”* (Aaker, 1996)

Huvudfokusering i ett varumärkesorienterat företag är positionering av varumärkets kärnvärden, det är genom positioneringen som företaget uttrycker och tolkar sina kärnvärden (Urde, 1997). Positioneringen görs i förhållande till konkurrenterna och ska framhäva fördelar och egenskaper i märkesidentiteten. I princip har positionering tre dimensioner; kvalitet, personlighet och kommunikation (Urde, 1997). Författaren menar att märkesidentiteten förstärks och framhålls genom positioneringen, den sammanfattade bilden av varumärket svarar på frågan vem varumärket är. Med kännedom om produkten och utvecklandet av varumärkesassociationer skapas förutsättningar för en relation mellan varumärket och målgruppen. Associationer som förknippas med ett varumärke är allt som är kopplat till varumärket i konsumentens minne (Aaker, 1996). Vidare menar författaren att associationerna till varumärket varierar i styrka, med detta menas att om varumärket är baserat på många olika erfarenheter och om det även är kopplat till andra delar av företaget blir varumärkes associationen starkare hos konsumenten.

Aaker (1996) menar att varumärkespositionering reflekterar hur människor uppfattar ett varumärke. Han menar även att en positionering kan användas för att reflektera över hur ett företag vill uppfattas. Alltså handlar begreppet positionering om hur företag vill placera sig själva eller sin produkt i kundernas medvetande, hur de vill profilera sin identitet hos sin målgrupp. En effektiv och lyckad positionering förstärker ofta en rådande image. Ries och Trout (1985) menar att positionering inte är något som görs med en specifik produkt utan med laborering av konsumenternas medvetande. Sättet att kommunicera, vilka medier man använder, tonen, stilen och argumentationen är i sig uttryck för en positionering och kombinationen av dessa element är de grundläggande sätten att positionera ett varumärke (Urde, 1997).

*”Marknadsföring är inte en kamp mellan produkter, utan mellan UPPFATTNINGAR om produkter. Denna kamp förs alltid på bortaplan: i kundens medvetande.”* (Ries & Trout ur Håkansson, 2004, sid. 72)

För att en varumärkesinnehavare ska kunna göra sig hörd på en överkommunicerad marknad, krävas det enligt Ries & Trout (1985) att man manipulerar det som redan finns i sinnet då det finns alltför många produkter, tjänster, företag, och budskap för att konsumenten ska kunna ta till sig allt som sägs. Det handlar alltså inte om att skapa något nytt utan något som kunden kan associera till. Då det ständigt sker en klassificering av produkter i konsumenternas medvetande kan marknadsföring användas som ett verktyg för att påverka denna process, och genom detta kan förhoppningsvis produkten inta en position i kundens medvetande (Lundquist, 1997). Ries & Trout (1985) samt Lundquist (1997) menar att det är lättast att tränga igenom konsumentens medvetande genom att vara först. Vad som menas med att vara först, eller att dominera, är att vara det företag eller den produkt som konsumenten först tänker på. Apéria (2001) hävdar att en produkt som inte är positionerad i kundernas medvetande inte är något värd. Finns en viss produkt över huvudtaget inte med i konsumentens medvetande är risken väldigt stor att den inte väljs, särskilt om första platsen alltid innehas av en konkurrent menar Lundquist (1997). Vidare menar författaren att man kan dra nytta av att vara på andra plats genom att medvetet positionera sig som nummer två.

## 4.2.8 Segmentering

*”As long as people have been selling products to one another there has been some form of market segmentation.”* (Plummer, 1974, sid 34)

Segmentering handlar om hur konsumenter delas in i grupper utifrån sina preferenser och konsumtionsmönster (Axelsson & Agndal, 2005). Inga grupper är helt homogena, människor är olika och gör saker av olika anledningar (Plummer, 1974). Författaren menar att marknadsförare måste identifiera skillnaderna mellan människor och gruppera dem för att uppnå en förståelse för varje grupp. Axelsson & Agndal (2005) menar att detta hjälper marknadsförare som då kan nå ut till ett segment med samma marknadsföring. De menar även att de inte avvisar de kunder som inte tillhör segmentet företaget riktar sig till, dock prioriteras de grupper som tillhör segmentet. Kotler (2004) menar att företag inte kan sälja till ”alla”, han menar att även om ett företag säljer kläder till kvinnor mellan 20 och 50 år går det inte att fokusera på rätt saker. Enligt Kotler (2004) har kvinnor mellan 20 och 50 år olika behov och de prioriterar olika saker. Axelsson & Agndal (2005) identifierar några olika utgångspunkter vid segmentering:

- *Beteende och köpvanor*
- *Nytta*
- *Intressen och livsstil*
- *Geografisk*
- *Demografisk*

Författarna menar att företag kan segmentera marknaden efter konsumenters olika beteende och köpvanor. Det kan till exempel handla om hur mycket man köper, hur man fattar beslut och var man köper. De diskuterar även segmentering utifrån acceptansbeteende, det vill säga att olika kunder köper nylanserade produkter olika snabbt. Att använda nytta som segmenteringsvariabel innebär att företaget segmenterar efter den nytta kunden är ute efter med produkten (Axelsson & Agndal, 2005). Vid nyttosegmentering, menar författarna, att man som marknadsförare måste framhäva nyttan med produkten istället för själva produkten i sig. En persons aktiviteter, intressen och uppfattningar kan sammanfattas som en persons

livsstil (Axelsson & Agndal, 2005). Företag måste finna samband mellan en persons grupptillhörighet, utifrån dennes livsstil, och företagets produkter. Författarna diskuterar om hur företag själva skapar egna personlighetstyper för de erbjudanden företaget erbjuder. Även Plummer (1974) diskuterar livsstilsegmentering. Han menar att med livsstilssegmentering kan marknadsförare identifiera hela kunden istället för endast vissa fragment. Geografisk segmentering innebär att segmentera efter till exempel länder, län eller städer. Demografisk segmentering däremot innefattar faktorer såsom ålder, kön, inkomst, förekomsten av barn och så vidare (Axelsson & Agndal, 2005). Dessa aspekter måste beaktas vid utformning av marknadsföring för de olika segmenten med olika geografiska och demografiska variabler enligt författarna.

Vissa företag utformar olika erbjudande till sina olika marknadssegment, dock är det vanligt att företag endast gör en demografisk segmentering (Kotler, 2004). Författaren menar att om segmentet är brett finns det en risk att det finns många olika livsstilar i ett och samma segment, vilket gör att marknadsföringen inte blir effektiv.

### **4.3 Identitet, profil och image**

#### **4.3.1 Identitet**

*”Begreppet ”identitet” har sitt ursprung i det latinska idem som betyder ”densamme” och uttrycker en tillhörighetsrelation: Att ha en viss identitet betyder att i något avseende vara ”likadan som” någon eller några andra. Att tillhöra samma kategori. (Lagergren, 1998)*

Identitet är något vi behöver för vår existentiella trygghet, det handlar vidare om viljan att veta var man befinner sig, vart man är på väg och var man har varit (Lagergren, 1998). På samma sätt som en person, kan även ett varumärke ha en identitet. Enligt Urde (1997) är det företagets intention med varumärket som identiteten fokuserar på. Kapferer (1997) menar att genom att ge varumärket en identitet skapas distinkta värden, när varumärket utvecklar en mening både för företaget och för dess målgrupp blir varumärket inte bara ett tecken för en typ av produkt utan också en symbol. Författaren säger vidare att det centrala begreppet för ett

företag är varumärkets identitet, inte varumärkets image, det är därför mycket viktigt att företaget definierar identiteten (Kapferer, 1997).

Aaker (1996) hävdar att identiteten representerar de grundläggande karaktäristika som ska följa varumärket med tiden. Författaren belyser att varumärkets identitet består av en kärna och en utökad identitet, den utökade identiteten är organiserad kring olika egenskaper och associationer som baseras på identitetens kärna. Identitetens kärna representerar det tidlösa i varumärket, dessa associationer är de som ofta följer med när företaget exempelvis väljer att etablera sig på en ny marknad. Han säger även att associationerna troligtvis kommer att bestå även om varumärket ändras eller utökas med andra produkter. Identitetens kärna är mindre känslig för förändringar än den utökade identiteten (Aaker, 1996). Urde (1997) menar att varumärkets kärnvärde och identitet ska fungera som en förlängning av och uttryck för organisationens ambition, värderingar och vilja. Vidare påstår författaren att kärnvärdena skapar förutsättningar för en sammanhållande märkesidentitet samt fungerar som ledmotiv för organisationen, produktutvecklingen, varumärkesstrategin samt interaktionen och kommunikationen med kunderna.

Urde (1997) säger också att genom utvecklandet av en klar märkesidentitet kan varumärket förändras och associeras med andra värden och mening än enbart produkten och kan på detta sätt differentieras från konkurrenter. Aaker (1996) påstår att varumärkets associationer kan påverkas av produktens attribut, en speciell symbol eller att en känd person använder varumärket. Författaren menar vidare att produktens kvalitet är en egenskap som ofta används för att ge identitet åt varumärket, produktens värde är nära relaterat till kvaliteten, till exempel att erbjuda kvalité till ett lägre pris. Urde (1997) framhåller att för att kunna klargöra företagets externa identitet bör budskapet från företaget svara på ett antal frågor såsom vem företaget är, vad företaget gör och varför mottagaren ska uppmärksamma företaget. Författaren säger också att ägodelar och våra åsikter relaterar i olika grad till vår identitet, vem vi vill vara, hur vi vill uppfattas, vem vi upplever oss vara och vem vi skulle vilja vara. Varumärket återspeglar och påverkar aspekter av individens identitet och självbild, varumärket kan för en konsument bli en förlängning av det egna jaget. Författaren anser även att utvecklingen av en märkesidentitet är ett sätt att generera värde och mening genom varumärket. Slutligen hävdar författaren att konsumenten ger ett varumärke dess mening utifrån den egna identiteten, en positiv attityd eller åsikt om varumärket är värdefullt för företaget även om konsumenten i fråga inte köper produkten. Omgivningens åsikter om



varumärket och de associationer det väcker är en del av värdet för den enskilde individen. Aaker (1996) påstår att identiteten inte ska förväxlas med sökandet efter en position på marknaden, målet blir då istället hur marknadsföringen ska se ut istället för att utveckla en identitet.

McEnally & de Chernatony (1999) säger att varumärkets identitet är den innebörd företaget vill förmedla till konsumenterna. Vid kommunikationen av ett varumärke måste företaget ha ett strategiskt mål, en varumärkesstrategi och en varumärkesidentitet som förs vidare till konsumenten. Det är denna strategi och utformningen av varumärkesidentiteten som skapar en märkesimage hos den mottagande konsumenten. Författarna menar även att när företaget väljer att kommunicera en identitet istället för den huvudsakliga betoningen på de funktionella egenskaperna kommer företaget närmare en relation med konsumenten. För att en relation ska uppstå krävs att företaget förmedlar en identitet som överensstämmer med målgruppens livsstil, värderingar samt konsumentens egen uppfattade identitet (McEnally & de Chenatony, 1999). Om ett företag lyckas sätta en personlig prägel på sitt varumärke ökar chanserna att konsumenter identifierar sig med varumärket på en personlig och känslomässig nivå (allaboutbranding.com). Enligt Kapferer (1997) kan ett varumärkes identitet ibland vara för restriktiv, företaget har kanske en målgrupp eller ett användningsområde som inte stämmer överens med den image som finns om företaget och dess produkter. Författaren nämner till exempel när ett företag försöker anpassa sin identitet och därmed profilering till att både tillhandahålla modekläder och kvalitetskläder. Vidare menar författaren att konsumenternas uppfattning, deras image, däremot visar att de anser att företaget har ett sortiment som huvudsakligen fokuserar på bekvämlighet och kvalité. Företaget bör i detta fall försöka tillföra andra associationer till varumärket och på detta sätt ändra den rådande uppfattningen. En effektiv positionering förstärker ofta ett företags image men att arbeta fram en ny position som inte bygger på ett varumärkes olika styrkor är ofta mycket riskabelt.

### **4.3.2 Personlighet**

Aaker (1996) anser att personligheten är en del av företagets identitet och kan fungera som en differentiering från konkurrenters produkter. Personlighetsdragen ger märket en emotionell sida som positionerar det i förhållande till andra varumärken. Författaren påpekar också fördelarna med att se på varumärket som en person, han säger bland annat att konsumenter

väljer varumärken för att säga något om sig själva eller försöka närma sig sin idealbild. Författaren har vidare fem dimensioner av varumärkespersonlighet; *uppriktig, spännande, kompetent, sofistikerad* och *hårdhudad*. Uppriktighet och kompetens har visat sig uppfattas mest positivt av konsumenter.

Även Urde (1997) säger att varumärkets personlighet är de associationer kunden har till varumärket som är av mänsklig karaktär. Ett varumärke kan till exempel karaktäriseras som modernt eller gammalmodigt, livligt eller tråkigt, konventionell eller exotiskt. Aaker (1996) skriver enligt Plummer att för många produktklasser är varumärkets personlighet ett huvudelement i förståelsen av konsumentens varumärkesval. Bernstein (1984) påstår att kunden alltid kommer att uppfatta ett företag som en person även om ett företag kan uppfatta sig själv som abstrakt och komplext. Författaren säger vidare att eftersom ett företag inte kan skapa en image måste det skapa element i företagets identitet och bestämma hur företagets personlighet borde vara.

Aaker (1996) påstår att vid produkter med låg involvering, till exempel toalettpapper har konsumenten generellt en större ovilja att utveckla en personlighet kring varumärket, vid produkter med hög involvering till exempel kläder är konsumenten däremot mer benägen att hänföra produkten personliga egenskaper. Han skriver vidare att produktklassen kan påverka varumärkets personlighet, även stilen på till exempel annonser, varumärkets härkomst, företagets image samt kända personligheter som gör reklam för varumärket influerar personligheten. Slutligen anser författaren att varumärkets personlighet påverkas av hur länge varumärket har funnits på marknaden, märken som har funnits länge på marknaden kan lättare uppfattas som förlegade och ur tiden.

Wanger (2002) skriver att när ett företag lyckats utveckla en personlighet kring varumärket kan denna personlighet bli viktigare än produktens faktiska funktion och egenskaper. Författaren påstår vidare att bilden av varumärkets personlighet fås genom reklam, mun till mun och genom egna och andras erfarenheter av varumärkets produkter, var konsumenten kan hitta produkten, butikens utseende samt förpackningens utseende. Enligt författaren bidrar detta vidare till kunders olika uppfattningar om varumärkets personlighet. Varumärken som stötts av mycket och effektiv reklam kan ibland ändå bibehålla bilden av en konsekvent personlighet.

Bernstein (1984) menar att det är svårt att ändra på ett företags personlighet utan att helt börja om på nytt, därför menar han att ett företag kan justera sin personlighet. Detta bör göras när olika konsumenter uppfattar företaget på olika sätt. Wanger (2002) håller med om detta och menar att när ett företags personlighet inte upplevs som företaget önskar bör en förändring ske. Problemet med olika uppfattningar om ett företag kan ha sitt ursprung i företagets image, identitet eller personlighet. Bernstein (1984) påstår att om företaget tror att de olika uppfattningarna beror på företagets image, kan inget göras eftersom ett företag inte kan förändra eller styra sin image. Vidare anser författaren att företaget istället bör granska och klargöra sin identitet och ifrågasätta de faktorer som berör dess personlighet. En ny logotyp eller en ny annons räcker dock inte enligt författaren, utan en fundamental förändring av företaget krävs. Varumärkets personlighet kan sammanfattningsvis sägas vara märkets identitet eller image uttryckt i personliga egenskaper (Bernstein, 1984).

### **4.3.3 Image**

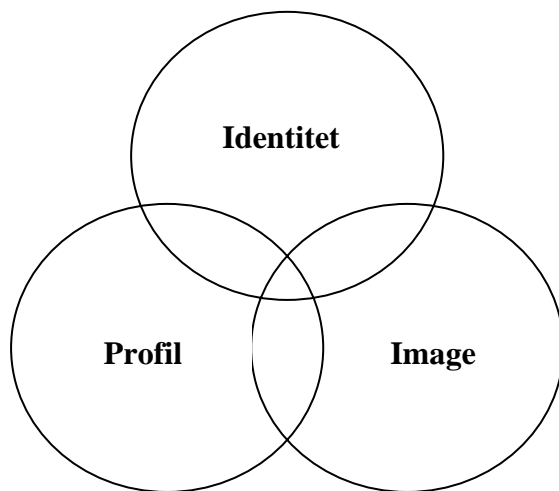
Varumärkets image är de associationer som konsumenten förknippar med varumärket och är det varumärket representerar för konsumenterna (allaboutbranding.com). Bernstein (1984) framhäver att identiteten kommer inifrån företaget och kan skapas och kontrolleras av företaget, medan image är en del som företaget inte kan styra. Han skriver vidare att image grundar sig på en mängd olika faktorer såsom prestation, pris, tillgänglighet, vad andra säger, vad företaget själv säger samt på egna erfarenheter av företaget. Den image företaget försöker uppnå via sin identitet måste vara trovärdig, de olika delarna; identitet, image och profil måste vara konsekventa och den önskade identiteten måste vara sammanförlig med de uppfattningar som redan finns om företaget. Kapferer (1997) säger att även företaget har en image av den typiska användaren av företagets produkter, en så kallad användarimage. Denna image kan drivas av de faktiska användarna, men den verkliga användaren av företagets produkter behöver dock inte vara den företaget önskar. Författaren menar att kontrollera de som använder produkterna är givetvis svårt att styra och kontrollera. I vissa fall kan det finnas en negativ bild hos konsumenter av den faktiska användaren av produkten, konsumenter som inte använder företagets produkter förknippar produkten med en speciell typ av människa som de själv inte vill efterlikna. Dessa faktorer gör det viktigt för företaget att känna till den verkliga användarens image. Kapferer (1997) anser vidare att ett exempel på en negativ användarimage är när företaget blir alltför relaterat till ett äldre segment. Varumärket riskerar

då att bli sett som något förlegat och omodernt av övriga konsumenter. En avsaknad av kontakt med de yngre segmenten är ett tecken på att varumärket håller på att bli för gammalt, varumärket måste hela tiden anpassas till de nya köpbeteende som följer varje ny generation. Varumärket behöver inte nödvändigtvis tilltala ett segment mellan exempelvis 20-25 år men det bör alltid vara attraktivt för morgondagens konsumenter. Aaker (1996) påpekar att ett sätt att försöka ta bort eller ändra associationer till varumärket är att framhäva idealiserade, standardiserade och omgjorda användare av företagets produkt som bättre passar in på företagets bild av den image man tror att användaren av företagets produkter har. Användningen av ett känt ansikte som förespråkar produkten kan också förändra användarens uppfattade image.

#### **4.3.4 Vår tolkning av begreppen identitet, image och profil**

Utifrån Bernsteins bok *Company image and reality* (1984) och genom diskussioner med vår handledare Gösta Wijk har vi gjort en tolkning av begreppen identitet, profil och image genom att sätta in de olika begreppen i en modell, se figur 1. Det är viktigt att de tre faktorerna i modellen överensstämmer och kompletterar varandra. Profil är hur företaget väljer att positionera sig på marknaden och vilka värden man väljer att betona i kommunikationen med konsumenten. Profil är till exempel hur butikerna ser ut och vilket sortiment företaget har, personalens bemötande mot kunder samt utseendet på deras marknadsföring. Begreppet personlighet återfinns både i företagets identitet samt i konsumenternas image. Både företag och konsumenter har en bild av vilka personliga egenskaper varumärket har. Det är dock inte säkert att egenskaperna är desamma hos företaget och konsumenten. Identitet definieras här som de värden företaget har inom organisationen och som de önskar kommunicera med hjälp av sin profil. Image är hur målgruppen, samt även resterande konsumenter, uppfattar företaget. För att få en trovärdig bild av företaget bör profilen baseras på de värderingar företagets identitet står för. När identiteten är oklar, eller om företaget försöker profilera sig utifrån andra värderingar än de som deras identitet står för, finns det en risk att konsumentens image kommer att skilja sig från företagets identitet.

I detta fall skulle cirklarna i modellen inte vara länkade till varandra utan istället sväva fritt



var för sig. I figur 1 är de tre dimensionerna integrerade med varandra. Företaget profilerar varumärket genom att kommunicera de värderingar som identiteten står för. En konsekvent bild av företaget bidrar till att konsumenternas image till en del består av samma uppfattningar som företaget har om sitt varumärke.

**Figur 1** Vår tolkning av faktorerna **Identitet, Profil och Image**

---

## 5 Empiri och analys

I detta avsnitt redogörs dels de intervjuer vi genomfört och dels de svar vi fått från våra kvantitativa undersökningar för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Vi har valt att redovisa och analysera svaren utifrån intressanta kommentarer och med hjälp av olika tabeller.

---

### 5.1 Allmänt

För att få en klar bild av konsumenterna som deltog i vår undersökning ställde vi en del ”allmänna” frågor i vår enkät. Dessa frågor handlade om ålder, vad som värdesätts vid klädinköp, hur ofta svarande handlar kläder med mera. Diagram 2 visar åldersfördelningen på konsumenterna i vår kvantitativa undersökning. Vi försökte få en jämn åldersspridning på deltagarna, men att få tag på kvinnor över 60 som ville delta var svårt och därför är svaren från denna åldersgrupp något färre.

Vi frågade även de anställda på Lindex, som svarade på vår andra enkät, om deras ålder och de flesta var i åldern 25-40 år. Vi ställde

även frågan hur länge de arbetat på

företaget och alla utom tre har varit anställda i mer än tre år, det vill säga innan förändringen påbörjades. Ett par stycken av dem har arbetat på Lindex i över 15 år. Vi tyckte också att det var intressant att veta vilken position de som svarat på enkäten har. Majoriteten av dem arbetar som säljare med olika ansvar i butiken, men även några butikschefer har svarat.

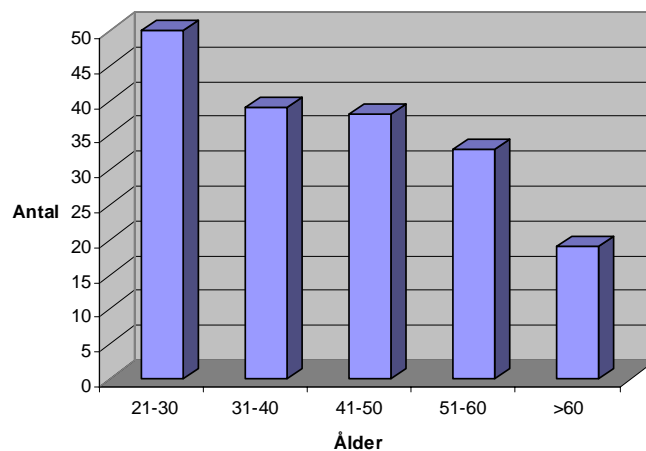
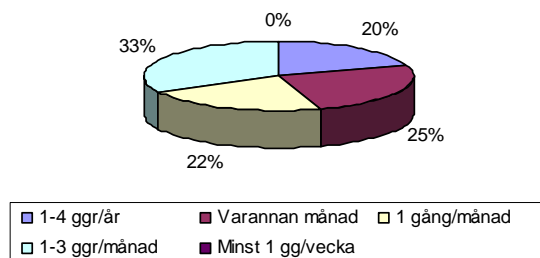
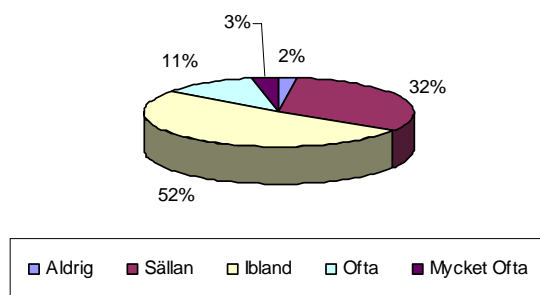


Diagram 2 Åldersstruktur

För att få reda på hur ofta kvinnor handlar kläder, hur ofta de handlar på Lindex och vad de i så fall handlar hade vi med frågor om detta i vår enkät till konsumenter. Resultaten av svaren



**Diagram 3 Hur ofta respondenterna handlar kläder** handlar kläder en till tre gånger per månad. Svartalternativen *ibland* och *sällan* på vår fråga



**Diagram 4 Hur ofta respondenterna handlar på Lindex** handlar där. Det vi dock kan utläsa från svaren är att 3% handlar mycket ofta på Lindex, 11% ofta och 2% uppger att de aldrig handlar där.

går att utläsa ur diagram 3 och 4 samt i tabell 2. Ingen av respondenterna handlar kläder så ofta som minst en gång i veckan, men det var en rätt jämn spridning på de andra alternativen. De flesta, en tredjedel, uppgav att de

om hur ofta respondenterna handlar på Lindex har vi i efterhand kommit på är något diffusa, då begreppen *ibland* och *sällan* kan definieras på olika sätt och blir därför svåra att analysera. 84% svarade att de handlar ibland eller sällan på Lindex, detta ger i alla fall en indikation på att respondenterna

På frågan i enkäten som handlar om vad respondenterna handlar på Lindex kunde man fylla i mer än ett svarsalternativ. De flesta svarade att de handlar underkläder och strumpor på Lindex, men även dam- och barnkläder är det många som handlar. En komplett sammanställning av svaren finns att se i tabell 2.

Damkläder	56%
Underkläder och strumpor	83%
Makeup produkter	25%
Accessoarer och skor	8%
Barnkläder	32%
Inget	2%

**Tabell 2 Vad respondenterna handlar på Lindex**

I diagram 5 så redovisas hur viktigt svarande tycker olika givna faktorer är vid inköp av kläder. Det allra viktigaste för kvinnor när de handlar kläder är passformen. Andra viktiga faktorer är material, kvalitet och pris. Minde viktigt tycker de flesta att märke, unikheter och moderiktighet är.

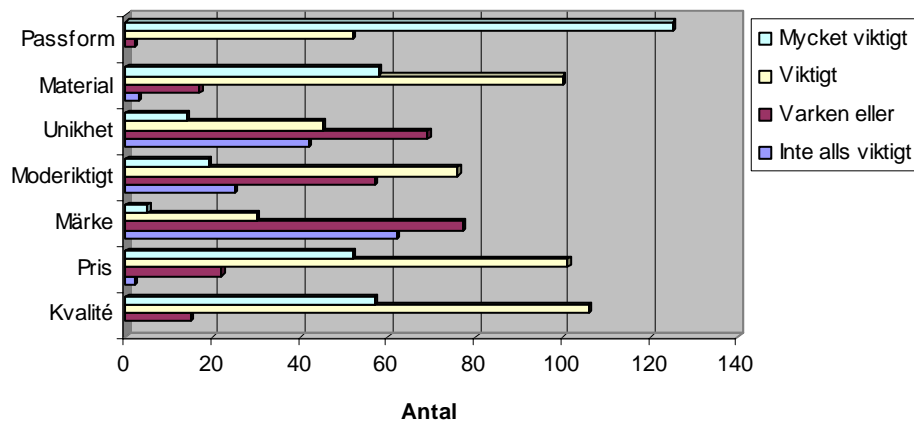


Diagram 5 Vad som är viktigt för respondenterna när de handlar kläder

## 5.2 Organisatoriska förändringar

En förändring är en lång process och tar relativt lång tid, menar Peter Andersson. I slutet av 2000 märkte de på Lindex att resultaten gick ner och detta medförde att funderingar på vad som kunde göras för att förbättra situationen inleddes. Som Jacobsen (2005) skriver är företags förändringar ofta planerade och kännetecknas av att den uppmärksammas av någon som inser att det finns ett problem som måste lösas. Vidare framhåller författaren att det finns ett mål med förändringen som baseras på analyser och man följer ofta en tidsplan och tar ofta hjälp av specialister.

Rehman (1974) menar att kritiska händelser inom ett företag och dess omgivning ofta följs av förändringar. Enligt Glenda Forsmark var en av de drivande faktorerna till företagets förändring att man började uppmärksamma att det fanns utrymme på marknaden för Lindex att ta större marknadsandelar för kläddelen. Peter Andersson var mer tveksam till att utnämna några direkta kritiska händelser som fick Lindex att tänka om, dock påstod han att det fanns två grundläggande faktorer som påverkade beslutet om en förändring. Det första var deras arbetssätt, detta förklarade han med att de koncentrerade sig mest på att växa, att ha så många butiker som möjligt, det var mindre intressant att se butiksportföljen utan man var bara ute efter att expandera. Nu ses istället butikerna som portföljer där de butiker som inte fungerar och inte är tillräckligt lönsamma avvecklas. Den andra grundläggande faktorn till att en förändring kom på tal, enligt Peter Andersson, var volymhetsen. Tidigare jagade de marknadsandelar via volym samt lade ner väldigt mycket resurser på marknadsföring. De drev



volymerna via rabatter då de tog in väldigt mycket kläder. Ett exempel som Peter nämnde var ”byxmissen” under 2004, då inköpsavdelningen köpte in dubbelt så mycket byxor för försäljning inför våren än normalt. Denna händelse bland en del andra kommunikerade ett problem, eftersom det gick ett halvår utan att någon uppmärksammande det grovt felaktiga inköpet. Även Rune Lindstrand nämnde ”byxmissen”, han menade dock att detta var en kritisk händelse då styrelsen ställde kravet på att en förändring skulle genomföras kort efter den omtalade händelsen. Händelsen bidrog till en negativ uppfattning av Lindex på marknaden och efter ”byxmissen” byttes delar av ledningen ut samt en ny vd tillsattes. Jacobsen (2005) påstår att upphovet till en förändring har sin grund i en obalans i organisationen. Vidare menar Sjöstrand (1979) att det är väldigt vanligt att företag hamnar i kris på grund av obalans. Med en företagskris menar författaren en oplanerad situation där företagets framtid hotas på kort sikt. Kriser kan inträffa när som helst och uppstår ofta på grund av felaktiga beslut, planeringsfel och bristande information. Lindex miss med inköpet av byxor anser vi är ett bra och tydligt exempel på en kris som kan ses som en utlösande faktor till en förändrings start.

På frågan om vem som kom med idén om en förändring påstod Peter att det inte var en enskild person som kom med den, utan att det växte fram;

*”Förändring är något man gör på daglig basis, retailing är inte svårt men det är svårt att få människor inom företag att tänka om.” (Peter Andersson)*

Han menar att ingen speciell person kom in och förändrade, de enda externa personer som togs till hjälp var it-konsulter. Vi ställer oss lite frågande till detta och misstänker att det vaga svaret från Peter kan bero på att det kan vara lite känsligt att lyfta fram en enskild person i detta läge. Rune Lindstrand ville inte heller gå in på någon enskild person, utan han påstår att det var ett gemensamt beslut av styrelsen. Glenda Forsmark nämner i detta sammanhang att Göran Bille tillsattes som VD 2004 och att detta varit en stor bidragande faktor till företagets förändring. Enligt Schon (1969) och Norman (1988) kräver en förändring ofta att det kommer in någon utifrån och klargör och driver på det som de andra i företaget kan ha insett sedan ett tag tillbaka, men ändå inte gjort något åt. I teorin beskrivs denna person som en förändringsagent, men även två personlighetsstilar beskrivs, *Islossaren* och *Den store mannen*. Vi anser att det i Lindex fall finns faktorer som tyder på att det kommit in externa personer i företaget som tagit tag i förändringsprocessen. Det faktum att Cevian Capital köpte

upp drygt 10 % av aktierna i Lindex 2004 tror vi har varit en stor bidragande orsak till att förändringsarbetet sattes igång på allvar. Christer Gardell, ägare av Cevian Capital, tillträdde i samband med detta som ordförande i Lindex styrelse som därmed för första gången blev ägarledd. Rune Lindstrand ville inte dela med sig av informationen om hur stor inverkan Gardells och Cevian Capitals inträde i företaget varit, utan sa att den informationen är sekretessbelagd. Att styrelsen blev ägarledd tyckte Peter Andersson bara var positivt, dels var Gardell med och valde Bille till ny VD, dels fungerar det som en drivande kraft att ha en ägare vid styrelsebordet och dessutom leder det till att besluten som tas tenderar att ifrågasättas mindre. Peter Andersson säger att när Göran Bille kom in i företaget 2004 tog han över jobbet med förändringen. Göran är enligt Peter väldigt duktig och har bidragit med mycket kunskaper efter sin tid som modechef på H&M.

*”Göran Bille var en perfekt kandidat för att ta över förändringsprocessen.”* (Peter Andersson)

Även Glenda Forsmark betonade det strategiska valet av Bille och menar att han har varit en drivande kraft på Lindex sedan han anställdes. Rune Lindstrand påstod att Göran Bille har haft en aktiv och positiv roll under Lindex förändringsarbete från att uppfattas som bara ett klädföretag till ett modeföretag. Christer Gardell har även spelat en viktig roll under förändringsarbetet med viktiga synpunkter och åsikter enligt Rune.

Redan under 2000 verkar Lindex ha uppmärksammat bland annat att resultaten svek och insett att en förändring behövde göras, dock verkar det inte som om denna kom igång förrän Cevian Capital och Christer Gardell och därefter Göran Bille kom in i organisationen efter krisen med byxorna. Detta kan jämföras men insiktströghet och manövertröghet. Hedberg och Ericson (1979) menar att ett företag som inte inser att en förändring krävs har insiktströghet och det är i denna situation som en person utifrån organisationen kan vara till stor hjälp för att inse problemen. Manövertröghet menar författarna finns när man inser att en förändring krävs men att det finns brist på resurser för att genomföra den. På Lindex verkar man ha insett problemet tidigt men inte haft kunskapsresurser för att kunna genomföra en förändring, dock försvann detta problemet när Christer Gardell och Göran Bille kom in i organisationen. Enligt Peter Andersson är några av åtgärderna som företaget vidtagit efter förändringsbeslutet: sänkta volymer, minskade rabatter, sänkta priser, förändrad marknadsföring, effektivare arbetssätt, mer investeringar i butikerna, infrastruktur och eget lager. Även ur svaren från undersökningen bland personal på Lindex kan vi utläsa att de arbetar på ett mer effektivt sätt

och med mer tryck. De menar även att det är ett högre tempo och tuffare arbetsförhållande efter förändringen.

Motstånd mot förändringar finns ofta bland anställda enligt Bruzelius och Skärvad (2000). De menar att det finns individuella skillnader och även skillnader mellan olika företagskulturer. Rune Lindstrand har inte märkt av något direkt motstånd mot förändringen och Peter Andersson sa att motstånd till förändringar självklart fanns, men att det inte var stort i Lindex:

*”Motståndet i Lindex var inte så påtagligt, Göran Bille är bäst i branschen inom många områden och för att förhindra motstånd gäller det att övertyga med kunskap”* (Peter Andersson)

*”Det gäller att förtydliga ansvarsområden samt att välja en tydlig strategi, det krävs även mycket mod.”* (Peter Andersson)

Det är av stor betydelse att hjälpa människor att tro och känna att en förändring är möjlig att genomföra, att de kan arbeta tillsammans och att en förbättrad organisation kan byggas (Kotter & Cohen, 2000). Bruzelius & Skärvad (2000) menar att det är ledningens uppgift att hantera förändringsprocessen på ett sätt som förhindrar motstånd, detta genom att se behovet av en förändring och påbörja processen när behovet verkligen finns och då göra det fullt ut. Även då en förändring är lämplig menar författarna att det först måste finnas tillräckligt goda förutsättningar för den, det vill säga timingen ska vara rätt. Sedan år 2000, då diskussionen om att en förändring behövdes först kom på tal, har styrelsen och ledningen för Lindex nästan bytts ut helt enligt Peter Andersson och i ledningen är det endast Peter själv och etableringschefen Hans Jeppsson som sitter kvar. I enlighet med Schon (1969) måste ledningen för företag visa sitt stöd för en förändring. Detta stöd kanske inte alltid finns då personer kan känna sig hotade av förändringen, vilket leder till motstånd mot förändringar. Vi fick inget konkret svar på varför styrelsen och ledningen byttes ut men vi tror inte huvudanledningen var motstånd till förändring, utan snarare att man ville få in nya tankar och idéer i organisationen.

Även om butikspersonalen upplever att arbetsklimatet blivit hårdare ser de även en rad positiva förändringar som gör det roligare att arbeta i butikerna. Jacobsen (2005) belyser väsentligheten av ledarskap vid förändringar. Han menar att det behövs en eller flera personer

som finns till under förändringsprocessen som kan besluta om och styra nya situationer, samt som kan kommunicera nya visioner. Detta anser vi kan jämföras med Göran Billes roll under förändringsprocessen. Butikspersonalen håller med om att Lindex ledning har funnits som ett bra stöd under förändringsprocessen vad gäller nya riktlinjer och information. De uppfattar att ledningen är mer medveten om hur de vill ha det och hur de ska gå tillväga, de satsar stort och vinner stort. Det hålls kick offer och personalmöten vid nya kollektioner för att personalen ska veta vad som gäller och få inspiration, det är även vanligt att det skickas ut filmer till butikerna som visar nya teman. Löpande information fås från ledningen via fax och det sker en ständig uppdatering av det nya tänkandet. Butikspersonalen nämner även öppnare kommunikationskanaler som innebär att hemsidan återger finansiella mål och strategiska kampanjer som personalen ska ta del av. Peter Andersson tycker inte att något blivit sämre inom Lindex efter förändringen, allt har blivit bättre. Han menar att det nu finns en tydlighet i organisationen, i målsättningen och inom olika ansvarsområden. Dessutom har lönsamheten och marginalerna gått upp. Enligt Rune Lindstrand har i stort sett allt blivit bättre; positiva effekter, framåtanda hos anställda och alla ser positivt på framtiden. Rune han har inte upplevt någon negativ reaktion från någon inom företaget. Även om förändringen i Lindex fall upplevs som mycket positiv har vi svårt att se att den inte bidragit till något negativt. Vi kan i vår undersökning bland butiksanställda utläsa att företaget förlorat förtroende bland sina äldre kunder och detta finner vi är en negativ följd. Att den äldre delen av målgruppen inte längre känner igen sig och inte hittar kläder anser vi kan leda till att Lindex riskerar att tappa denna del av sin målgrupp. På grund av den ökade effektiviteten upplever de anställda också att de har mindre tid för sina kunder samt vid genomförandet av olika butiksaktiviteter.

När en omorganisering av ett företag sker krävs det, som Tichy och Jacobsen (2005) diskuterar, en balans mellan ett företags delssystem. Om denna balans inte finns, finns det risk att förändringen kommer misslyckas och den har då endast varit ytlig. Vi ser att Lindex aktie har sjunkit de senaste månaderna och detta kan vara en indikation på att förändringen inte har lyckats. Dock anser vi att företaget har en balans mellan de olika delsystemen, en ny affärsidé har formulerats, nya strategier har utarbetats och, som Peter Andersson nämner, företagsstrukturen har ändrats. Idag arbetar företaget med att kommunicera de nya målen och värderingarna i hela organisationen.

Enligt butikspersonalen på Lindex har alla märkt av förändringen av Lindex. De nämner till exempel att försäljningen har ökat och att man nu lockar fler kunder. Personalen ser även att

Lindex har börjat göra mer strategiska inköp och har större exponering av varorna i butikerna. De använder fler kanaler för att nå ut till sina kunder, bland annat genom sms och tv-reklam. Företaget har bättre kollektioner och mer modemedvetna kläder, modevarorna finns nu i butikerna när de är ”inne” och inte som förr ett halvår senare. Det finns nu även stabilare och tydligare mål samt värderingar som kommuniceras till alla. Hela affärsidén är nu mycket tydligare. På frågan om butikspersonalen på Lindex upplever företaget som en ny organisation efter förändringen svarade de att det finns mer glöd och inspiration bland alla medarbetare. De menar även att det känns som om Lindex börjat satsa stort. I butikerna får de dessutom fatta mer egna beslut utifrån vad som säljer bra och vad som inte går lika bra i affären. Sedan förändringen har Rune Lindstrand märkt av en större framåtanda bland de anställda, dessutom tycker han att kläderna har en helt annan stil och är mer moderiktiga. Han upplever också det som att butikerna har en helt annan tillit till företaget.

Enligt butikspersonalen har reaktionerna från kunderna varit positiva efter förändringen. De menar att kunderna tycker att kollektionerna är snyggare och modernare. De har även märkt att fler unga handlar på Lindex. Kunderna tycker de har finare kläder och frågar ofta efter plagg de sett i Lindex reklamer. Fast äldre damer kan be om plagg som de inte har längre. Detta leder till förvirring eftersom detta segment alltid har handlat på Lindex och betyder att kvinnor runt 60-70 inte alltid hittar kläder de vill ha. Även konsumenterna i vår undersökning svarade att de märkt av en förändring av Lindex. Deras vanligaste kommentarer var att kläderna är mer modemedvetna nu, vilket överensstämmer med vad Rune Lindstrand och de butiksanställda sa. Många konsumenter anser även att utbudet har blivit större och att det inte endast finns underkläder och basplagg längre, utan även accessoarer. Konsumenterna uppger att de inte längre ser Lindex som en ”tantaffär”, utan att de har kläder för yngre personer också. Lindex arbete med butikernas utseende har även uppmärksammats av kunderna som menar att de har blivit fräschare och större. Dock har cirka 20 % av konsumenterna inte märkt av någon förändring med Lindex och några av svaren tyder på att kläderna har blivit alltför moderna för målgruppen och endast passar för yngre kvinnor, men som helhet uppfattar vi dock att förändringen av Lindex upplevs som positiv bland konsumenterna.

### **5.3 Faktorer vid laddning av varumärke**

Nilson (2000) skriver att ett varumärke måste uppfylla vissa kriterier; märket ska ha distinkta värden, det ska vara differentierade, vara attraktivt, stå för önskade värden samt förmedla en klar identitet. Lindex som varumärke har tidigare inte haft någon klar identitet och vi i gruppen har inte uppfattat märket som varken differentierande eller attraktivt. Detta är dock inget vi kunnat mäta, då det är svårt att ta reda på hur ett varumärke uppfattats innan en förändring. Vi frågade dock konsumenterna i vår undersökning om de upplevt en förändring och de flesta av svaren antydde på att de gjort det. Några exempel på hur konsumenterna märkt av förändringen är att Lindex blivit mer moderiktiga och trendiga, att butikerna är fräschare och att utbudet är större med mera accessoarer. Fler kommentarer på förändringen och om den varit till det bättre eller sämre redovisas ovan i analysavsnittet om företagets förändring i 5.2.

Sedan förändringen har Lindex, enligt Peter Andersson, förbättrat sin interna effektivitet, de arbetar på ett mer professionellt sätt och butikerna har blivit bättre. Företaget har dessutom blivit betydligt mer lönsamma än i jämförelse med slutet på 90- talet. När Peter började arbeta på Lindex, år 2000, kännetecknades företaget av att vara ett klädföretag och inte ett modeföretag som Lindex menar att de är idag. Nilson (2000) menar att det är en viktig förutsättning när ett företag ska ladda sitt varumärke att man har en klar bild av vilken marknad man konkurrerar på. I detta fall stod avvägandet mellan att positionera företaget på klädmarknaden eller modemarknaden. Positionering handlar enligt Aaker (1996) om hur ett företag väljer att positionera sig i kundernas medvetande och även Ries och Trout (1985) menar att marknadsföring är en kamp om konsumenters uppfattningar om märket. Peter Andersson förklarar att man idag kan köpa bredden i modet på Lindex, inte som förut när de bara hade vissa utvalda plagg, och detta kommuniceras genom marknadsföringskampanjen ”Fashion Report”. Även Rune Lindstrand nämnde att Lindex förändrats från ett klädföretag till ett modeföretag med kvalité och ett prisvärt mode. Affärsidén är ny och på Lindex hemsida beskriver företaget till exempel damkonfektionen som:

*”Genomtänkta kollektioner, rätt modekänsla och ett högt nyhetstempo kännetecknar Lindex damkonfektion. För att möta kundernas krav på valfrihet designas kollektionerna så att det ska vara enkelt att kombinera olika plagg.” (lindex.se)*

Enligt vår undersökning är de vanligaste associationer som konsumenterna har till Lindex underkläder, prisvärt och makeup. Andra faktorer som också förknippas med Lindex och deras varumärke är kvalitet, kläder, barnkläder, tillgänglighet och tråkigt. Associationer som dessa utgör enligt Kapferer (1997) företagets brand equity. Att förstärka sin brand equity och ladda om sitt varumärke med nya värden handlar om att arbeta med att ändra associationer, utöka kundbasen och arbeta för större igenkänning (Nilson, 2000). Enligt Nilson (2000) är det viktigt att dessa värden är starka så att de stannar kvar i konsumenternas medvetande länge. Vi kan inte med säkerhet säga vad Lindex associerades med innan förändringen, men vi förmodar att fler konsumenter skulle ha förknippat företaget med saker såsom tråkigt, alldagligt, bassortiment, gammalmodigt och tantkläder. I vår undersökning var det endast ett fåtal som uppgav sådana associationer.

Enligt Glenda Forsmark har företaget god kännedom om vem som är kund hos företaget. Genom utvecklandet av Lindex Club under de senaste tio åren har en bas av lojala kunder skapats. Det är en förutsättning att ett företag segmenterar konsumenterna för att nå ut med sin marknadsföring (Axelsson och Agndal, 2005). Glenda Forsmark menar att Lindex har en klar målgrupp, kvinnor över 35 år med barn. Detta håller Rune Lindstrand delvis med om, men han sträcker sig från 25 till 65 år och menar att även barnen är deras målgrupp. Vi anser att Lindex segmenterar konsumenterna både baserat på livsstil, att det är modemedvetna kvinnor med barn, och demografi, kvinnor över 35. Enligt Glenda är Lindex målgrupp oförändrad, kvinnor över 35 med barn var Lindex målgrupp även innan förändringen av företaget. Hon påpekar också att Lindex har en stark förankring bland kvinnor med barn och att dessa är en bred kundgrupp. Med förändringsarbetet hade Lindex som avsikt att öka penetrationen i detta segment, de vill att denna målgrupp ska köpa en större del av sin garderob på Lindex, men tanken har aldrig varit att ändra segmentet. Det är viktigt att företag har sin målgrupp i åtanke när man utvecklar och laddar om sitt varumärke (Nilson, 2000 & Norman, 1988). Glenda ser dock en viss förnyring av kunderna på Lindex sedan 2004, men totalt sett är det fortfarande samma ålder på kvinnorna som handlar där. Hon har också uppmärksammat att det finns en del kvinnor i det äldre segmentet som inte hittar det de handlade på Lindex tidigare, dock verkar Glenda inte se detta som ett problem.

Samtliga butiksanställda i vår undersökning upplever att företaget riktar sig till en annan målgrupp sedan förändringen. Innan förändringen tycker de att det mestadels var tanter eller damer som handlade, trots att Lindex enligt Glenda hade samma målgrupp då. En del av butikerna anser att barnavdelningen var den stora anledningen till att även yngre kvinnor var kunder tidigare. Idag upplever de butiksanställda att utöver tanterna och damerna har även modemedvetna kvinnor och småbarnsmammor som inte vill lägga ner för mycket pengar på kläder hittat till butikerna. Eftersom Glenda säger att Lindex målgrupp alltid har varit densamma anser vi det lite märkligt att butikspersonalen upplever att Lindex nu riktar sig till en ny målgrupp.

Konsumenternas åsikt	Butiksanställdas åsikt
1 Mogen Kvinna	1 Mogen Kvinna
2 Upptagen Småbarnsmamma	2 Upptagen Småbarnsmamma
3 Stressad Karriärskvinna	3 Stressad Karriärskvinna
4 Nybliven Pensionär	4 Fattig Student
5 Tråkig Tant	5 Nybliven Pensionär
6 Fattig Student	6 Tråkig Tant

**Tabell 3 Hur väl karaktärerna stämmer in på Lindex**

Både konsumenter och butiksanställda ombads i våra undersökningar att rangordna sex givna karaktärer efter hur väl de tyckte att karaktärerna stämmer in på Lindex.

Nummer ett i tabell 3 anger den karaktär som de tycker stämmer bäst in på Lindex och sex den som stämmer sämst in. Det är intressant att se att de tre karaktärerna som anges stämma bäst in på Lindex har samma rangordning både bland konsumenter och butiksanställda. Även Peter Andersson, Glenda Forsmark och Rune Lindstrand ombads vid intervjuerna att rangordna karaktärerna. Glenda ville inte ta ställning till frågan, men Peter tyckte att Upptagen småbarnsmamma passar bäst in på Lindex och sedan kom mogen kvinna och karriärskvinna på andra respektive tredje plats. Rune började med mogen kvinna, sedan kom stressad karriärskvinna och upptagen småbarnsmamma. Vi i gruppen anser att detta tyder på att Lindex har god kännedom om sin målgrupp och att de lyckats i sin förmedling om vem företaget riktar sig till. Precis som McEnally och Chenatony (1999) påpekar ska ett varumärke förmedla de känsloladdade och självuttryckande fördelar som levereras vid användandet, eftersom konsumenter använder varumärket för att uttrycka sig själv.

Bernstein (1984) och Aaker (1996) talar om att företag kan använda sig av kända personer i sin marknadsföring för att den kända personens egenskaper och karaktärsdrag ska förknippas

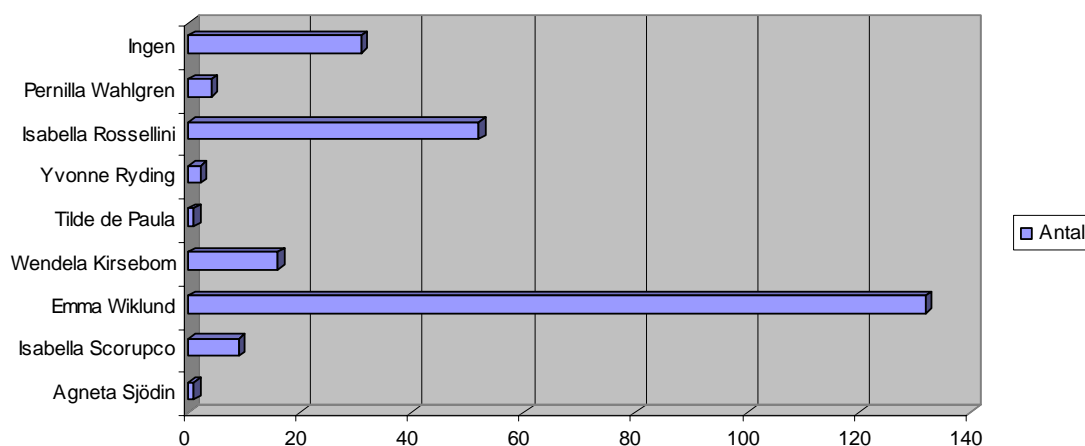


med företaget och på så sätt överförs till företaget och dess varumärke. I Lindex fall har man valt att arbeta med Emma Wiklund som frontfigur. Detta har företaget gjort sedan 2005 och Emma Wiklund har sedan dess utfört modereportage för Lindex från olika städer i Europa. Innan denna marknadsföringskampanj har Lindex aldrig använt sig av någon känd person i sin reklam enligt Glenda Forsmark. Peter Andersson var inte med vid valet av Emma Wiklund som deras representant i företagets marknadsföring. Peters egen åsikt om valet av Emma är att hon är bra eftersom hon representerar deras målgrupp, han tycker också det är väldigt positivt att Emma själv tycker om Lindex kläder och att hon är en bra taleskvinna. Rune Lindstrand anser att Emma är en tillgång för företaget eftersom hon är känd i alla led. Butiksanställda på Lindex svarande på frågan om hur en modell för Lindex ska vara att hon måste vara jordnära, trygg i sig själv, kvinnlig, gärna befinna sig i åldern 25-35 och ha familj. Dessutom måste hon motsvara både målgruppen och företagets affärsidé. En del av de anställda menade också att modellen måste vara lite speciell, smal och sund. Ingen av respondenterna tar upp det som Söderlund (2003) diskuterar om att det är av stor betydelse vad den kända personen står för och har gjort tidigare i sitt liv, utan alla svar tyder mer på det som Miciak och Shanklin (1994) tar upp med att personen måste vara någon som målgruppen vill efterlikna och känner samhörighet med.

Under intervjun med Glenda Forsmark berättade hon att konceptet med "Fashion Reports", Lindex nya marknadsföringskoncept, utarbetades med hjälp av Lindex reklambyrå. Tanken var redan från början att det skulle finnas en modereporter som skulle rapportera från olika platser i Europa. Valet av Emma Wiklund som reportern baserades enligt Glenda på att Emma passar in på målgruppen, hon har två barn är över 35 år gammal och därför passar hennes livssituation överens med Lindex kunder. Dessutom har Emma lång erfarenhet av mode och kan därför stå för budskapet att Lindex idag är ett modeföretag. Att den kända personen som används i marknadsföringen kan uppfattas som expert inom området, det vill säga har de tre nyckelegenskaperna trovärdighet, dragningskraft och makt, är viktigt enligt Byrne et al (2003).

Vi i gruppen tycker att Lindex val att arbeta med Emma Wiklund som frontfigur är mycket bra. Vår uppfattning av Emma är att hon är en naturlig och fräsch kvinna. Att Emma har syns mycket i media, dels på grund av arbetet med Lindex, dels som reporter i tidningen Mama och dels som debattör i samband med rosa bandets bröstcancer gala hösten 2006, har lett till mycket bra associationer till namnet Lindex. Söderlund (2003) skriver att det kan vara

negativt att samarbeta med en känd person om denna person samtidigt eller nyligen exponerats tillsammans med andra produkter eller företag, men detta anser inte vi vara ett problem i detta fall då Emma inte har setts med andra produkter eller företag de senaste åren. Vi anser att även hennes bakgrund är ”fläckfri” då hon inte setts i några negativa sammanhang. Även konsumenterna har uppmärksammat Lindex samarbete med Emma Wiklund och detta faktum överensstämmer med det som Söderlund (2003) menar att man uppmärksammar och kommer bättre ihåg en reklam när det är en känd person med. I diagram 6 redovisas svaren på frågan vilken/vilka kändisar som förknippas med Lindex.

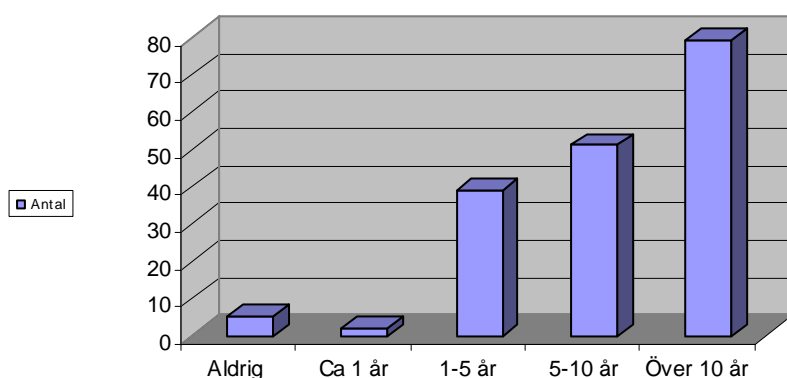


**Diagram 6 Vilka kändisar som förknippas med Lindex**

Lindex representeras även av Isabella Rossellini och Vendela Kirsebom Thommessen i sin marknadsföring. En del av konsumenterna har uppmärksammat detta, men långt ifrån lika många som de som känner till samarbetet med Emma Wiklund. Detta kan bero på antingen att de inte är lika välkända eller att de inte blivit exponerade lika mycket i Lindex annonser. Samtliga butiksanställda i vår undersökning har märkt av en förändring i typen av kund som handlar på företaget sedan reklamerna med Emma Wiklund i spetsen startade. De menar att många medelsålders kvinnor verkar identifiera sig med Emma och detta har medfört att de hittat tillbaka till Lindex. Kunderna idag uppfattas som mer modemedvetna och yngre.

## 5.4 Identitet, profil och image

Lindex kan, enligt Glenda Forsmark, ses som ett företag som står på tre pelare, dessa pelare är underkläder, damkläder samt barnkläder. Lindex kärnvärden har alltid varit desamma, enligt Glenda Forsmark, företaget har stått för rationella värden såsom passform och kvalitet. Ett viktigt värde har även varit att Lindex velat uppfattas som ett kvinnligt företag. Lindex riktar sig till kvinnor över 35 med barn och företaget vill ge dessa kvinnor rationella lösningar och kvalitetskläder till ett bra pris.



Glenda säger vidare att Lindex funnits länge vilket medför att de har en lång och gedigen historia. Detta bidrar till att företaget har en del värden som är väl inarbetade hos målgruppen.

**Diagram 7 Hur många år respondenterna har handlat på Lindex**

Vi ser i vår konsumentundersökning att Lindex har många trogna kunder, 44 % av de tillfrågade har varit kund hos företaget i mer än tio år och 28 % har varit kunder mellan fem och tio år.

Lindex är enligt Glenda Forsmark ett modeföretag som ska inspirera sina kunder, även Rune Lindstrand och Peter Andersson framhäver att Lindex vill uppfattas som ett modeföretag. Eftersom Lindex nu vill ses som ett modeföretag, istället för endast ett klädföretag, medför detta att deras sortiment blir en del av deras identitet. Både butikspersonalen och konsumenterna i våra undersökningar anser att Lindex har ett mer modernt sortiment än tidigare. Sedan förändringens början 2004 strävar företaget efter att ge en mer emotionell bild av företaget. Glenda säger att Lindex nu försöker fokusera på känslöbetonade värden och inte bara framhäva de funktionella aspekterna av deras sortiment. De utökade värdena i deras

identitet har inte en betoning på rationalitet utan mer på andra värden såsom inspiration, glädje och kvinnlighet. På Lindex hemsida beskriver företaget sig som:

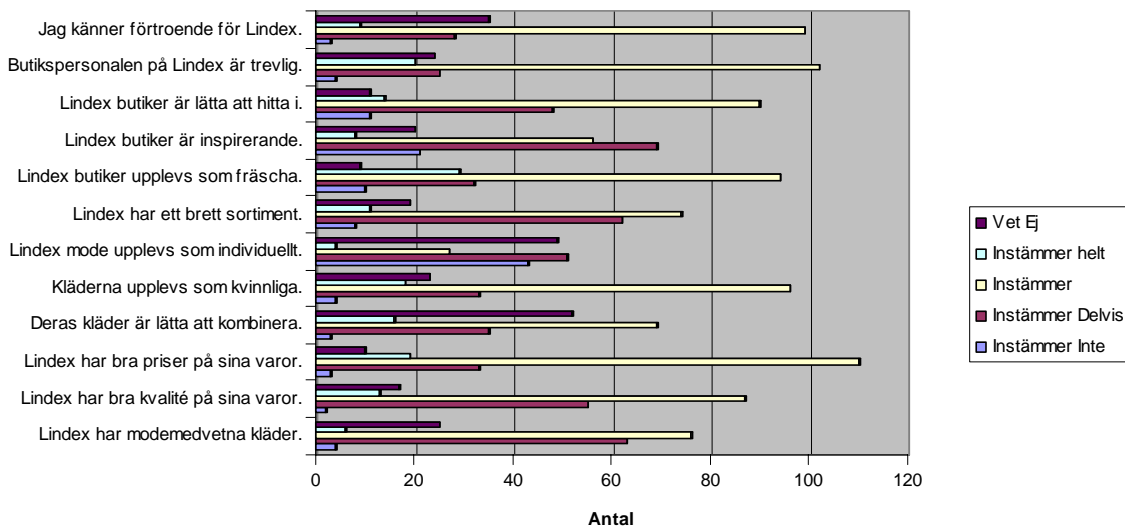
*”Ett företag som inspirerar kvinnor och deras barn med ett koordinerat mode. De erbjuder ett sortiment som alla kvinnor har råd med. Alltid med bra kvalitet och passform.”* (lindex.se)

Genom att arbeta med de utökade värdena i sin identitet och starkare betona de emotionella aspekterna av Lindex anser de att de har försökt förstärka den utökade identiteten och därmed skapa en personlighet kring varumärket som mer passar in på det Lindex vill förknippas med. Dessa förändringar kan, enligt McEnally & de Chernatony (1999), bidra till en annorlunda personlighet på varumärket. Författarna säger också att när företaget väljer att kommunicera en identitet, istället för endast funktionerna på produkten, är det lättare att skapa en närmare relation med konsumenten. Om företaget förmedlar en identitet som stämmer överens med målgruppen ökar chanserna att denna identifierar sig med företaget. När företaget lyckas etablera en närmare relation med konsumenten är det lättare för denna att utveckla personliga egenskaper kring varumärket.

Om identitet och image inte uppfattas på samma sätt finns det inga värden i företaget som målgruppen vill identifiera sig med och därmed uteblir eventuella köp (Bernstein, 1984). Vi anser att vi kan urskilja en tendens till att Lindex identitet inte varit klar för konsumenterna och de anställda inom företaget tidigare, detta med hjälp av våra undersökningar och intervjuer. Lindex hade samma kärnvärden, men kommunicerade och profilerade inte dessa på ett sätt som gjorde deras målgrupp tillräckligt uppmärksamma på dem. Eftersom deras externa identitet inte var konsekvent blev konsumenternas image av Lindex inte det företaget önskade.

Enligt Glenda Forsmark uppfattade konsumenterna, innan förändringen av företaget, ofta kärnvärdena kvalitet och nytta och associerade dessa värden på ett positivt sätt. Dock relaterades dessa värden endast till vissa delar av Lindex sortiment, främst till underkläder och barnkläder. Glenda Forsmark, Rune Lindstrand och de butiksanställda betonar alla att de vill att kunden ska uppfatta Lindex som ett modeföretag där man kan hitta modekläder till bra pris. Lindex vill vidare uppfattas ha bra kvalitet, ett bra varumärke samt bra service. De butiksanställda säger vidare att de vill att Lindex ska räknas till de stora aktörerna inom branschen, de vill också ses som ett företag som är i ständig fas med kundernas behov.

Genom olika marknadsundersökningar, som Lindex själva genomfört, framkom att konsumenter i allmänhet inte hade så stort förtroende för Lindex som modeföretag, säger Glenda. För att konsumenter ska få förtroende för Lindex som modeföretag har de i sin affärsidé och i sin externa identitet gett löfte om att erbjuda och leverera ett inspirerande mode.



**Diagram 8 Hur väl respondenterna tycker att påståendena överensstämmer med Lindex**

Enligt Bernstein (1984) grundas image på olika faktorer, till exempel företagets utsända identitet, pris och konsumentens egna erfarenheter till varumärket. För att undersöka konsumenters image av Lindex formulerade vi en fråga i enkäten där de fick ta ställning till ett antal påståenden. Svaren kommer visa om imagen överensstämmer med den identitet som företaget vill förmedla. På frågan om respondenterna har förtroende för Lindex svarar en stor del att de instämmer eller instämmer helt. Det är svårt att avgöra om detta förtroende rör just Lindex som modeföretag eller om man istället relaterar förtroende till andra faktorer som till exempel kvalitet. Vid frågan om Lindex anses vara modemedvetna instämmer också en stor del av konsumenterna, men nästan lika många svarade att de bara delvis instämmer. Majoriteten av respondenterna uppfattar Lindex som kvinnligt och detta är bra eftersom detta är ett av företagets kärnvärden. Både Glenda Forsmark och butikspersonalen betonar att kunden ska få inspiration när de kommer till en Lindexbutik. Det gör det därför intressant att notera att det finns en relativt stor del av respondenterna i konsumentundersökningen som inte uppfattar Lindex som inspirerande.

Att ett företag har funnits länge och därför har en lång historia behöver inte enbart vara en positiv tillgång, även om Glenda anser att detta är fallet för Lindex. Aaker (1996) säger att ett gammalt varumärke lättare uppfattas som förlegat och omodernt eftersom det funnits på marknaden länge. Eftersom Lindex funnits sedan 1954 anser vi att detta kan ha betydelse, då vissa konsumenter kanske lättare förknippar Lindex med ett äldre segment. Vi tycker oss också, i vår konsumentundersökning, se tecken på att Lindex tidigare har relaterats med ett äldre segment. Även bland de butiksanställda tycker en relativt stor del att kunderna blivit yngre. Glenda säger dock att Lindex alltid haft samma målgrupp, men även hon ser en viss föryngring och att de äldre inte längre hittar vad de handlade på Lindex tidigare. Vi tror att den lite äldre användarimage Lindex haft har påverkat de konsumenter som valt att inte handla på Lindex, dessa har inte velat bli förknippade med den uppfattade användaren av Lindex. Konsumenterna har inte heller kunnat identifiera sig med de värderingar som de trots Lindex stått för. Urde (1997) beskriver vikten av omgivningens åsikter om varumärket, genom varumärket förstärker konsumenten sin egen identitet eller tar hjälp av det för att uppnå en ideal identitet.

Enligt vår undersökning är faktorer såsom märke och unikheter mindre viktigt för konsumenterna, istället upplevs andra faktorer såsom kvalitet och passform viktigare, se diagram 5. Det framkom också i vår konsumentundersökning att passform är det absolut viktigaste vid köp av kläder och även detta är ett av Lindex kärnvärden.

Vid förändringen av Lindex profil har mycket fokus lagts på ett ändrat utseende på butikerna. En kombination av ändrat sortiment och ny inredning i butikerna ska bidra till en inspirerande miljö. Glenda påpekar att köpbeslutet tas i butiken vilket gör det mycket viktigt att det är en trivsamt miljö samt teman som tilltalar målgruppen. Enligt Glenda har Lindex ändrat utseendet på många butiker och meningen är att alla Lindex butiker till slut ska följa samma mönster. Även de flesta butiksanställda som var med i vår undersökning nämner också inspiration som ett nyckelord, de vill att kunden ska känna inspiration när hon kommer in i butiken, att sortimentet ska inspirera till idéer och slutligen köp. Genom att förstärka och ändra sin profil med hjälp av ett bredare och modernare sortiment vill man enligt Glenda att målgruppen ska inhandla hela sin garderob på Lindex. På den öppna frågan om konsumenterna upplever Lindex förändring och i så fall hur ges många exempel på upplevda förbättringar. Här nämns

till exempel ett bredare och modernare sortiment samt kvinnligare kläder. Dock finns det en del som inte uppfattar dessa faktorer som en förbättring, utan snarare som en försämring.

De anställda har en konceptbok där det står hur de anställda ska arbeta med till exempel skyltning, dessa instruktioner har dock alltid funnits. De flesta butiksanställda ser inte någon direkt förändring i varken mängden eller typen av instruktioner, den enda skillnaden är att det finns klarare riktlinjer för hur man ska hantera instruktionerna. Vissa anställda tycker att det känns lite friare nu, men de måste vid till exempel skyltning i butikerna ändå alltid hålla sig till de teman som är bestämda inför den aktuella säsongen. De butiksanställda tycker att det är viktigt att kunden får ett positivt bemötande och bra service, dessa faktorer bidrar idealiskt till att kunden återkommer och berättar för sina vänner om Lindex. De flesta av de tillfrågade i konsumentundersökningen upplever att Lindex har en trevlig personal och bra pris.

Genom engagemang i olika välgörenhetssammanhang till exempel runda upp och rosa bandet vill Lindex visa att de är ett företag som tar socialt ansvar. Att delta i denna sorts engagemang anser vi kan stärka profilen som er emotionell och delaktig i frågor som ofta främst berör kvinnor. Slutligen har Lindex marknadsföring en stor betydelse för företagets profil. Lindex fashion reports med Emma Wiklund som huvudperson har enligt oss hjälpt till att profilera företaget på ett lyckat sätt och därmed också förändrat intrycket av Lindex.

---

## 6 Slutdiskussion

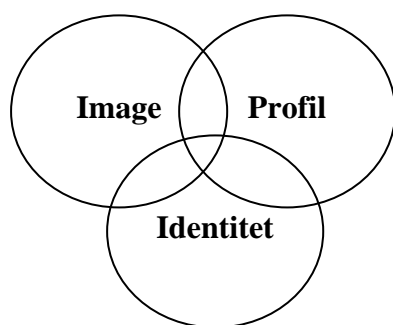
*I denna del presenteras studiens slutsatser och resultat utifrån studiens syfte. Vi utvecklar hypoteser kring ämnet utifrån vårt fallföretag. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att utvärdera hur det kan gå till när företag utvecklar och förändrar sin organisation. Vidare har vår avsikt varit att ta reda på hur företag kan förstärka och ladda sitt varumärke med nya värderingar och associationer. Utifrån denna fallstudie av Lindex vill härmed utveckla ett antal hypoteser om ämnet och lyfta fram några framgångsfaktorer. Om företag arbetar kontinuerligt enligt hypoteserna och med hjälp av framgångsfaktorerna tror vi att de kan undvika att hamna i den krissituation som Lindex gjorde. Följande hypoteser anser vi vara av vikt då en organisation försatt i kris ska genomföra en förändring och/eller ladda om sitt varumärke:

**Hypotes 1:** : Det krävs en kontinuitet i kommunikationen av kärnvärdena för att långsiktigt kunna påverka målgruppens image. För att ett företag ska kunna förändra de associationer som förknippas med dem måste företaget lära känna sin målgrupp och identifiera de behov och värden som är viktiga för segmentet. Nya associationer till företaget skapas lättare om de använder sig av ett känt ansikte i sin marknadsföring som representerar de värden företaget vill stå för.

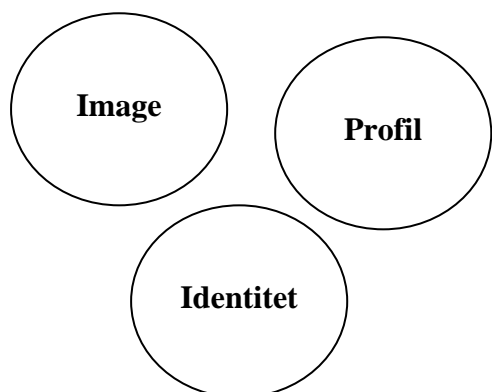


**Figur 2** Vår tolkning av faktorerna Identitet, Profil och Image

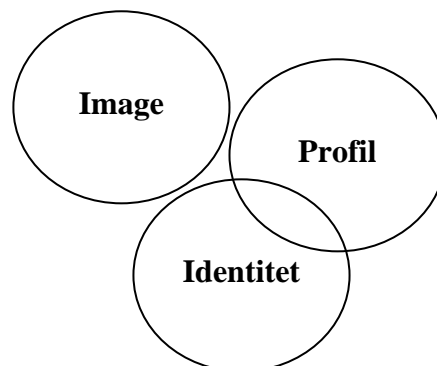
Vid användandet av den figur som vi tolkat fram ur bland annat Bernsteins bok och med hjälp av vår handledare Gösta Wijk, figur 2, ser vi ett exempel på hur det kan se ut när identiteten är klar och profileras på ett korrekt och sammanhängande sätt. Detta medför i sin tur att imagen också överensstämmer. När kärnvärdena inte är klara och tydliga kan inte företag ge sina butiker eller sin marknadsföring en



profil som stämmer överens med identiteten. Detta bidrar i sin tur till att målgruppens image av företaget blir inkonsekvent med vad företaget egentligen vill stå för. Vår tolkning är då att cirklarna i modellen svävar fritt, se figur 3.



**Figur 3** När faktorerna Identitet, Profil och Image inte överensstämmer



**Figur 4** Hur vi anser att faktorerna Identitet, Profil och Image hänger samman i Lindex fall

Lindex hade inte uppfattat sin målgrupps livsstil och värderingar så att de kunde forma sin profil och marknadsföring på ett lämpligt sätt. Deras profil tilltalade istället ett äldre segment. Det kan även vara så att Lindex segment har varit kvinnor över 35 med barn ända sedan företagets start 1954, men att företaget inte följt med i målgruppens utveckling. Segmentets värderingar, idag jämfört med då, skiljer sig troligtvis ganska stort åt i många avseende, då kvinnans roll i samhället och hennes uppfattningar har förändrats under de senaste decennierna. Vi anser att faktorn image inte överensstämmer helt med de två andra faktorerna i Lindex fall, se figur 4. Detta kan bland annat bero på att associationer till ett gammalt företag som Lindex är djupt rotade hos konsumenter och därmed svåra att påverka. Dessutom är företagets förändring fortfarande under en pågående fas, alla butiker har inte hunnit ändras och den nya marknadsföringen har endast pågått drygt ett år. Effekterna av den nya profileringen har kanske inte hunnit uppfattas av alla konsumenter. Dock tycker vi att Lindex har lyckats i sitt val av representant av företaget i sin marknadsföring och vi anser att det i Lindex fall var ett betydelsefullt beslut att börja använda kända personer i sin marknadsföring. Det är många företag som sedan en lång tid tillbaka gjort precis samma sak och i relation till detta är det inget nytt. Det är väsentligt att de kända personernas ideal, värderingar och livsstil överensstämmer med de värden som företaget vill identifieras med, då dessa kommer att överföras på företaget. Marknadsföringen i Lindex har nu fått en röd tråd och bygger på en långsiktig strategi. Med hjälp av ett koncept som kan varieras, men med samma grundstomme, skapar företaget en kontinuitet i kommunikationen av kärnvärdena.

Framgångsfaktorer i detta sammanhang är att företag först genomför en tydlig och fokuserad segmentering för att kunna identifiera rätt målgrupp. Vidare måste företag också inse kärnvärdenas stora betydelse. Dessa måste klargöras och sedan profileras på lämpligt sätt så att målgruppen uppfattar och börjar associera dem med företaget. Detta leder till att imagen kommer att överensstämma med identiteten och profilen. Om företag dessutom lyckas hitta en känd person som passar in på företagets kärnvärden samt stämmer in på målgruppens värderingar kan detta ses som en klar framgångsfaktor. En personlighet skapas då kring företaget som grundar sig på samma karaktärsdrag hos både företaget och konsumenten.

**Hypotes 2:** Det är svårt för ett företag att vara framstående på faktorerna mode, kvalité och pris samtidigt.

Lindex vill knyta samman och förmedla tre stora begrepp; pris, kvalité och mode. Vi anser att det kan vara svårt då dessa begrepp uppfattas olika av konsumenter. Mode är en faktor som är väldigt individuell. Vår grupp associerar mode till varumärken såsom Gucci, Prada och Valentino, medan andra konsumenter ser mode i kedjor som till exempel H&M och JC. Lindex påstår dock inte att de erbjuder det senaste modet, utan ett individuellt mode som de flesta konsumenter ska ha råd med. Även bra kvalité och pris är en definitionsfråga.

Framgångsfaktorn här är att företag måste se till att identiteten består av kärnvärden som går att kombinera. Till den utökade identiteten kan andra värden knytas an som inte är lika grundläggande för företaget.

**Hypotes 3:** Det är viktigt att företagets förändring och omladdning genomsyrar hela organisationen för att bli bestående. För ett företag på väg mot en kris eller försatt i kris kan en organisatorisk förändring bli lättare att genomföra om företaget anlitar eller rekryterar externa personer för att få tillgång till ny och relevant kunskap.

Vid en förändring är det av vikt att ledningen för företaget är överrens och hur en förändring ska ske. De måste vidare motivera de anställda och övertyga dem med kunskap för att undvika motstånd. Det är nödvändigt att företagets identitet är tydlig inom hela organisationen och att alla medarbetare är medvetna om och strävar efter de mål som ska uppnås. Vi anser att i Lindex fall sattes förändringsarbetet igång i samband med att Cevian Capital köpte upp en stor del av aktierna i företaget. Det leder nästan alltid till någon slags förändring när ett

investmentbolag kommer in i ett företag, även om det inte alltid behöver vara en bra förändring. Att delar av ledningen byttes ut kombinerat med att Göran Bille kom in i företaget ledde till att nya tankar och idéer integrerades i företaget. På detta sätt löstes företagets problem med bristfälliga kunskapsresurser inom organisatorisk förändring.

Framgångsfaktorer anser vi vara tydliga riktlinjer och klara mål som kommuniceras kontinuerligt genom hela organisationen. Dessutom måste företag som befinner sig i kris identifiera vilka resurser som saknas i företaget för att kunna genomföra en förändring och sedan anskaffa dessa. Denna anskaffning kan ske både internt inom företaget eller externt genom nyrekrytering alternativt med hjälp av konsulter.

## **6.2 Avlutande reflektioner**

Vi har efter arbetets gång börjat ifrågasätta om Lindex förändring egentligen varit genomgripande och om den verkligen genomsyrt alla led i organisationen. Vi ställer oss lite frågande till varför de tre personerna vi intervjuat inte ville svara på frågorna om det fanns någon inom företaget som hade en mer framstående roll i förändringsarbetet. Om Lindex förändring hade varit en ”success story” hade de inte velat framhäva detta och låta nyckelpersonerna få ta åt sig äran?

Dessutom har aktien har gått ner de senaste månaderna. Vi frågar oss om detta är ett tecken på att omvärlden inte tror på Lindex nya koncept? Eller kan det vara för att företaget visade ett sämre resultat än väntat vid förra bolagsstämman? Kan det kanske bero på att Cevian Capital har minskat sina andelar i företaget?

## **6.3 Förslag till vidare forskning**

Det är ännu för tidigt att göra några slutgiltiga uttalanden om Lindex förändring har lyckats eller inte. Frågan kvarstår om företaget lärt sig betydelsen av att hela tiden hålla sig uppdaterad med utvecklingen av sin målgrupp. Det hade därför varit intressant att följa

Lindex vidare utveckling för att kunna svara på frågan om förändringen varit genomgående eller endast ytlig.

Det hade även varit intressant att göra en jämförelse mellan Lindex och andra företag som också försöker ändra sin profil och image, såsom Wedins och KappAhl. Går förändringarna till på liknande sätt eller finns det andra framstående framgångsfaktorer som inte Lindex använt?

## 7 Källförteckning

### Litteratur

Aaker, D (1996) *Building strong brands*, The free press, London

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

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Apèria, T (2001) *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*, Stockholms Universitet

Axelsson, B & Agndal, H (2005) *Professionell Marknadsföring*, Studentlitteratur, Lund

Brezelius, L & Skärvad, P-H (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Dahmström, K (2000) *Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Hedberg, B & Sjöstrand S-E (1979) *Från företagskriser till industripolitik*, Liber läromedel, Malmö

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

Håkansson, B (2004) *Det missförstådda varumärket: Myt och sanning om "företagets främsta tillgång"*, Liljedahl & Co, Helsingborg

Jacobsen, D I (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Studentlitteratur, Lund

Johannessen, A & Tufte, P A (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö

Kapferer, J-N (1997) *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, United Kingdom

Kotler, P (2004) *Marknadsföringens tio dödssynder- signaler och lösningar*, Pagina/Optimal, Sundbyberg

Kotter, J & Cohen, D (2002) *The heart of change- real life stories of how people change their organizations*, Harvard Business School Press, Boston

Lagergren, H (1998) *Varumärkets inre värden* ICT Education, Falun

Lundahl, U & Säkrvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Lundqvist, O & Albertsson, S (1997) *Marknadsföring*, Bonnier utbildning, Stockholm

Nilson, T H (2000) *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*, Svenska Förlaget, Stockholm

Rhenman, E (1974) *Organisationsproblem och långsiktsplanering*, Bonniers, Stockholm

Ries, A & Trout, J (1985) *Positionering, Kampen om ditt medvetande*, Studentlitteratur, Lund

Schon, D A (1969) *Teknologi och förändring*, PAN/Nordstedts, Stockholm

Urde, M (1997) *Märkesorientering – Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*, Lund University Press, Lund

Söderlund, M (2003) *Emotionsladdad marknadsföring*, Liber AB, Malmö

Wanger, P (2002) *Kundpsykologi*, Studentlitteratur, Lund

### **Artiklar**

Bhavna, M (2006) *Star spotting*, Marketing June 7th, London

Byrne, A ; Whitehead, M & Breen, S (2003) *The naked truth of celebrity endorsement*, British Food Journal vol. 105 no. 4, Emerald

McCracken, G (1989) *Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process*, The Journal of Consumer Research, vol.16 no.3, The University of Chicago Press, Chicago

McEnally, M & de Chernatony, L (1999) *The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations*, Academy of Marketing Science Review

Miciak, A & Shanklin, W (1994) *Choosing celebrity endorsers*, Marketing Management no. 3 vol. 3, Chicago

Norman, C.B (1988) *Revitalizing brands*, The Journal of Consumer Marketing, vol. 5 no. 3

Plummer, J (1974) *The concept and application of lifestyle segmentation*, Journal of Marketing vol. 38 no. 1

### **Internetkällor**

Affärsvärlden:

<http://www.affarsvarlden.se/art/158772>, Annelie Östlund, publicerad 061219, info hämtad 070107

Aftonbladet:

<http://www.aftonbladet.se/noje/9901/21/festival.html>, Markus Larsson, publicerad 990122, info hämtad 070108

<http://www.aftonbladet.se/vss/ekonomi/story/0,2789,512463,00.html> publicerad 040731, info hämtad 070107

Allaboutbranding:

[www.allaboutbranding.com](http://www.allaboutbranding.com) info hämtad 061205

Canserfonden:

<http://kampanjer.cancerfonden.se/Templates/StartPage.aspx?id=2564>, info hämtad 070107

Dagens nyheter:

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2004%5c08%5c30%5c114739> Cecilia Aronsson publicerad 040830, infp hämtad 070107

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2004%5c12%5c02%5c126083%26src%3ddi>, Henrik Westman, publicerad 041202, info hämtad 070107

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fSWOversikt.aspx%3fParentSeqNo%3d224%26SWBackURL%3dhttp%3a%2f%2fdi.se%2fAvdelningar%2fLightList.aspx%3fSelectedListAndMarket%3dSEARCH%3bSEARCH%2526searchfor%3dlindex> publicerad 061219, info hämtad 070109

Elle:

[http://www.elle.se/elle/artiklar/ellegalan2005/ellegalan2005\\_emmanews.shtml](http://www.elle.se/elle/artiklar/ellegalan2005/ellegalan2005_emmanews.shtml) info hämtad 070111

Lindex:

[www.lindex.se](http://www.lindex.se)

Metro:

<http://www.metro.se/se/article/2006/09/08/07/1438-22/index.xml> Marcell Mravec, publicerad 060908, info hämtad 070111

Privata affärer:

<http://www.privataaffarer.se/newstext.asp?src=pa&a=18280> Magnus Afredsson, publicerad 061207, info hämtad 070107

<http://www.privataaffarer.se/newsText.asp?s=direkt&a=803389> publicerad 06-12-19 1, info hämtad 070107

RödaKorset:

<http://www.redcross.se/rksf/sfdesign.nsf/main?openagent&Layout=rundaupp&docid=D690C8C8C9023C84C12571E600475B32&menu0=1&menu1=0>,info info hämtad 070108



Unt:

[http://www2.unt.se/avd/1,,MC=3-AV\\_ID=414847,00.html](http://www2.unt.se/avd/1,,MC=3-AV_ID=414847,00.html) info hämtad 070107

Wikipedia:

[http://en.wikipedia.org/wiki/Vendela\\_Kirsebom](http://en.wikipedia.org/wiki/Vendela_Kirsebom) info hämtad 070106

### **Intervjuer**

Andersson Peter, 2006-12-05

Forsmark Glenda, 2007-01-05

Lindstrand Rune, 2007-01-10

### **Tabellförteckning**

Tabell 1: De tio största aktieägarna i Lindex

Tabell 2: Vad respondenterna handlar på Lindex

Tabell 3: Hur väl karaktärerna stämmer in på Lindex

### **Figurförteckning**

Figur 1: Vår tolkning av faktorerna Identitet, Profil och Image

Figur 2: Vår tolkning av faktorerna Identitet, Profil och Image

Figur 3: När faktorerna Identitet, Profil och Image inte överensstämmer

Figur 4: Hur vi anser att faktorerna Identitet, Profil och Image hänger samman i Lindex fall

### **Diagramförteckning**

Diagram 1: Lindex aktieutveckling 2004-2007

Diagram 2: Åldersstruktur

Diagram 3: Hur ofta respondenterna handlar kläder

Diagram 4: Hur ofta respondenterna handlar på Lindex

Diagram 5: Vad som är viktigt för respondenterna när de handlar kläder

Diagram 6: Vilka kändisar som förknippas med Lindex

Diagram 7: Hur många år respondenterna har handlat på Lindex

Diagram 8: Hur väl respondenterna tycker att påståendena överensstämmer med Lindex

## 8 Bilagor

### 8.1 Bilaga 1 Enkät till konsumenter

Denna enkät är gjord av Pernilla Nilsson, Rose-Marie Matys och Karolina Magnusson. Svaren på frågorna kommer att användas i analysen i vår magisteruppsats.

1. Ålder	<20	21-30	31-40	41-50	51-60	60<
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Inkomst/månad (1000-tals kronor)	<10	10-15	15-20	20-30	30<	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Hur ofta går du i stan och tittar på kläder?	1-4ggr /år	varannan månad	1gång /månad	1-3ggr /månad	minst 1gg /vecka	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Hur ofta handlar du kläder?	1-4ggr /år	varannan månad	1gång /månad	1-3ggr /månad	minst 1gg /vecka	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Vad är viktigt för dig när det gäller kläder och underkläder?						
	inte alls viktigt	varken eller	viktigt	mkt viktigt	vet ej	
Kvalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Märke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Moderiktigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unikhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Material	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Passform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Annat.....  
.....  
.....

6. Hur ofta handlar du på Lindex?                      aldrig      sällan      ibland      ofta      mkt ofta

7. Vad handlar du på Lindex?

     Damkläder

     Underkläder och strumpor

     Makeup produkter

     Accessoarer och skor

     Barnkläder

     Inget

8. Vilka av följande påståenden tycker du överensstämmer med Lindex och deras butiker?

	Instämmer inte	instämmer delvis	instämmer	instämmer helt	vet ej
Lindex har modemedvetna kläder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex har bra kvalitet på sina varor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex har bra priser på sina varor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deras kläder är lätta att kombinera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kläderna upplevs som kvinnliga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex mode upplevs som individuellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex har ett brett sortiment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex butiker upplevs som fräscha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex butiker är inspirerande.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lindex butiker är lätta att hitta i.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Butikspersonalen på Lindex är trevlig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner förtroende för Lindex.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. I hur många år har du handlat på Lindex?                      Aldrig      ca 1 år      1-5 år      5-10 år      över 10 år



15. Vilka av följande personer förknippar du med Lindex?

- Agneta Sjödin
- Isabella Scorupco
- Emma Wiklund
- Vendela Kirsebom Thommessen
- Tilde de Paula
- Yvonne Ryding
- Isabella Rossellini
- Pernilla Wahlgren
- Ingen

16. Nämn fem attribut som du associerar med namnet Lindex:

.....  
.....  
.....  
.....

17. Rangordna följande karaktärer efter hur väl du tycker att de kan kopplas ihop med Lindex:

1 = stämmer bäst in på Lindex  
6 = stämmer sämst in på Lindex

- ..... Stressad Karriärskvinna
- ..... Upptagen Småbarnsmamma
- ..... Tråkig Tant
- ..... Fattig Student
- ..... Mogen kvinna
- ..... Nybliven Pensionär

**Tack för medverkan!!**



8. Har ledningen för Lindex vidtagit några åtgärder för att informera er i Lindexbutikerna om "det nya" Lindex?

Ja            nej            vet ej  
                       

Om **ja**, hur har detta gjorts?

.....  
.....

9. Ser du någon förändring i typen av kund som handlar på Lindex sedan ni började era stora reklamkampanjer, med Emma Wiklund i spetsen, för drygt ett år sedan?

Ja            nej            vet ej  
                       

Om **ja**, vad är skillnaden?

.....  
.....  
.....

10. Känner du att Lindex medvetet riktar sig till en annan målgrupp sedan förändringen?

Ja            nej            vet ej  
                       

Om ja, vem var målgruppen tidigare och vem är det idag?

Tidigare/.....

Idag/.....

11. Får ni klara instruktioner och riktlinjer för hur butiken ska se ut, till exempel angående placering av hyllor och kläder, skyltning och med mera?

.....  
.....  
.....

12. Har dessa instruktioner ändrats på något märkbart sätt sedan förändringen 2004? I så fall hur?

.....  
.....  
.....

13. Upplever du Lindex som en ny organisation sedan 2004? Motivera ditt svar.

.....  
.....  
.....

14. Vad vill du att kunden ska känna/tänka när hon kommer in i butiken?

.....  
.....  
.....

15. Vad vill du att kunden ska känna/tänka när hon lämnar butiken?

.....  
.....  
.....

16. Hur vill du att kunden ska uppfatta Lindex?

.....  
.....  
.....

17. Rangordna följande karaktärer efter hur väl du tycker att de kan kopplas ihop med Lindex:

1 = stämmer bäst in på Lindex  
6 = stämmer sämst in på Lindex  
(en siffra används endast en gång)

- ..... Stressad Karriärskvinna
- ..... Upptagen Småbarnsmamma
- ..... Tråkig Tant
- ..... Fattig Student
- ..... Mogen kvinna
- ..... Nybliven Pensionär

18. Hur ska en modell för Lindex vara? Motivera ditt svar.

.....  
.....  
.....

Tack för din medverkan!

/Karolina Magnusson, Rose-Marie Matys & Pernilla Nilsson



### **8.3 Bilaga 3 Intervjuguide vid intervjun med Peter Andersson och Rune Lindstrand**

Vår uppsats kommer att handla om organisatoriska förändringar, att ladda varumärke och om företagsfaktorerna identitet, profil och image. Vårt intresse för Lindex kommer från arbetet företaget gjort för att stärka och klargöra Lindex som varumärke för såväl konsumenter som för anställda. För att kunna förändra konsumentens image av Lindex är det en grundförutsättning att det finns en klar intern identitet på företaget. Vi är intresserade av hur Lindex har utvecklats och omorganiserats under de senaste åren.

Vi ber dig besvara följande frågor:

- Hur länge har du arbetat på Lindex?
- Vilka titlar/positioner har du haft under din tid på Lindex?
- Hur länge har du suttit med i ledningen/styrelsen?
  
- Hur upplevde du Lindex när du började på företaget? Är det någon skillnad på hur du upplever Lindex idag?
- Vad tror du var den kritiska händelsen som fick Lindex att "tänka om"?
- Vem kom med idén? När kom den?
- Vilka, enligt dig, är de mest kritiska åtgärder som företaget genomfört under förändringen? Varför dessa?
- Hur har styrelse och ledning förändrats sedan beslutet om en förändring togs?
- Vad har Göran Bille spelat för roll i hela förändringen/klargörandet av Lindex?
- Har (och i så fall hur) Cevian Capital och Christer Gardell påverkat?
- Hur har ledningen hanterat processen för att förhindra motstånd mot förändringen?
  
- Hur kom ni på att anlita Emma Wiklund? Kampanjen Fashion Report? Att byta reklambyrå?
- Har det gjorts några andra stora förändringar inom Lindex? Bland anställda/i butikerna mm?
- Anser du att Lindex affärsidé har förändrats?
- Hur märker du som anställd av förändringen?
- Vad har blivit bättre/sämre? Mest positivt/negativt?
- Hur har den stora uppmärksamheten i media påverkat?

Tack på förhand!

## **8.4 Bilaga 4      Intervjuguide vid intervju med Glenda Forsmark**

Vi har valt att skriva om Lindex som varumärke, eftersom företaget genomgått en förändring under den senaste tiden. Lindex har varit ett känt varumärke relativt länge, men vad Lindex egentligen står för samt vilka värden Lindex vill ge sina kunder som inte deras konkurrenter kan/gör har varit relativt okänt.

1. Hur har ni använt er av Lindex som varumärke? Vad stod Lindex för innan satsningen på ett klargörande av varumärket och hur har ni gått till väga för att ladda det med värderingar? Har ni ompositionerat företaget och i så fall hur?
2. Har Lindex interna och externa identitet alltid varit den samma eller har ert mål med era marknadsföringsaktiviteter att ändra identiteten? Har identiteten ändrats?
3. Varför och hur kom ni på Lindex fram till att det fanns ett starkt behov av att ändra/stärka identiteten? Vad var det som gjorde att Lindex insåg att Lindex som varumärke behövde klargöras för konsumenten?
4. Hur segmenterade ni marknaden tidigare? Ser dagens segmentering annorlunda ut och i så fall hur?
5. Var ett namnbyte någonsin aktuellt? Ibland är det lättare att skapa en ny uppfattning hos konsumenter än att ändra på en befintlig.
6. På er hemsida kan man läsa att sortimentet ändrats och i vissa fall blivit större. Varför kände ni att sortimentet behövde utökas? Vilka och hur stora är dessa sortimentförändringar? Har Lindex uppfattning av sina konsumenter ändrats vilket lett till att ett behov av ett nytt sortiment uppmärksammats?
7. Vid utvecklandet av ett nytt sortiment vilken typ av kvinna finns i era tankar då?
8. Lindex nuvarande reklamkampanjer med Emma Wiklund i spetsen är väldigt framgångsrika och vi är nyfikna på hur tidigare reklamkampanjer har sett ut. Finns det material att få tag på angående detta? Har det tidigare funnits någon liknande röd tråd som det finns i Fashion Reports? Har Lindex tidigare använt sig av kända personligheter, och i så fall vilka?
9. Vi i gruppen är också intresserade av att få veta varför Lindex valde just Emma Wiklund som frontfigur? Varför inte t ex Blossom eller Yvonne Ryding? Vilka kriterier var viktigt för er vid valet?
10. Anser ni att Emma Wiklund är en av de huvudsakliga anledningarna till Lindex framgång eller hade användandet av en annan liknande känd person haft samma effekt? Eller tror du att "Emma-effekten" är till en tillfällighet och att det är andra omvärldsfaktorer som gjort Lindex framgångsrika?

11. Finns det en rädsla inom Lindex att Emma Wiklund ska bli ”för stor”? Att Lindex blir detsamma som Emma Wiklund och tvärtom? Vad händer om Emma Wiklund skulle bestämma sig för att sluta?

12. Sponsring är viktigt för företag och säger mycket om dess värderingar. Idag syns Lindex i samband med rosa bandet, finns det något annat som företaget sponsrar? Har det funnits tidigare? T ex andra evenemang, sporthändelser, idrottslag, TV-program mm?