

# **Skjortor för finsmakaren eller nummer tretton i dussinet?**

Klädföretaget Schoffa – en fallstudie

Björn Broman & Josefine Törnwall

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Björn Broman & Josefine Törnwall
Arbetets namn:	Skjortor för finsmakaren eller nummer tretton i dussinet. Klädföretaget Schoffa Oy Ab – en fallstudie.
Handledare (Arcada):	Carl-Johan Rosenbröijer
Uppdragsgivare:	Schoffa Oy Ab
<p>Sammandrag:</p> <p>Klädföretaget Schoffa Oy Ab är en av aktörerna i detaljvaruhandeln med kläder och accessoarer. Företaget är grundat år 2005 men har trots sin unga ålder lyckats etablera sig på den inhemska marknaden. Företaget har lyckats bra i utvecklingen av sitt koncept, trots att största delen av utvecklingen skett under en ekonomisk recession. Ledningen har hittills inte dokumenterat tankar och mål och har därmed inte en klar bild av företagets koncept och differentiering. Första steget mot detta är att dokumenterat det som redan gjorts. Problemområdet i detta arbete är att undersöka vad företaget gjort hittills med fokus på produktsortiment samt kundservice och ta reda på vad som differentierar företagets koncept. Den valda metoden för arbetet är fallstudie och kvalitativa intervjuer. Resultatet av vårt arbete är en redogörelse av företagets differentiering med betoning på just produktsortimentet och kundservicen sett från företagets synvinkel. Produktsortimentet har vuxit stadigt under företagets existens men hållit fast vid de aspekter som gör Schoffa unikt. Kundservicen har genom personalens individuella kunskaper och intresse för mode lett till att kundservicen är en av företagets styrkor inom den hårda konkurrensen på klädbranschen.</p>	
Nyckelord:	Schoffa Oy Ab, kläder, kragskjortor, produktsortiment, kundservice, differentiering
Sidantal:	46
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	
Author:	Björn Broman & Josefine Törnwall
Title:	
Supervisor (Arcada):	Carl-Johan Rosenbröijer
Commissioned by:	Schoffa Oy Ab
<p>Abstract:</p> <p>The clothing company Schoffa Oy Ab is one of many players in the retail business with clothes and accessories. The company was founded as late as year 2005, but has already established its position among other fashion brands on the Finnish market. The company has succeeded exceptionally well in developing of its business. Especially considering that most of this development took place during a severe economic depression. The management has yet not documented thier thoughts and goals, therefor they have not yet established a clear opinion for the companys concept of choice and differentiation. The first step is a clear documentation of what already has been done. Our area of concern with this study is to find out what Schoffa as a company already has achieved considering development of product range and customer service and what makes their concept special. Our theoretical references consist of differentiation, product and customer service. The chosen method was case study supported by semiformal interviews. The result of our study is a report about the companys differentiation based on product range and customer survice, from the management´s point of view. Our results show that the company's product range has grown steadily since the company started its activity. Allthou the product range has grown a lot, the company has been fond of keeping its products carachteristic features intact. The customer service has developed rapidly though the knowledge and profound interest in fashion among the employees. All this combined creates a way for the company to identify itself and differentiate itself in its field of market.</p>	
Keywords:	Schoffa Oy Ab, clothes, shirts, product range, customer service, differentiation
Number of pages:	46
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Liiketalous
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Björn Broman & Josefine Törnwall
Työn nimi:	
Työn ohjaaja (Arcada):	Carl-Johan Rosenbröjer
Toimeksiantaja:	Schoffa Oy Ab
<p><b>Tiivistelmä:</b>  Vaateliike Schoffa Oy Ab on yksi tekijöistä vaate- ja asuste vähittäismyöntialalla. Yritys perustettiin vasta vuonna 2005 mutta on siitä huolimatta vakiintunut kotimaisilla markkinoilla. Yritys on onnistunut toimintansa kehittämisessä taloudellisesta taantumasta huolimatta. Schoffan johto ei tähän mennessä ole dokumentoinut ajatuksiaan tai tavoitteitansa eikä selvää kuvaa yrityksen konseptista tai erittelystä tästä syystä ole. Ensimmäinen askel tätä kohti on jo tapahtuneiden asioiden dokumentointi. Tämän opinnäytteen ongelma-alue on tutkia mitä yritys on tähän päivään mennessä tehnyt ja ottaa selvää miten Schoffa eroaa kilpailijoista, keskittyen tuotevalikoimaan ja asiakaspalveluun. Teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta osasta: erittely, tuote, asiakaspalvelu. Valittu menetelmä tutkimuksessa on tapaustutkimus ja haastattelu. Opinnäytteen tulos on selvitys yrityksen erittelystä verrattaen kilpailijoihin johdon näkökulmasta, painottaen tuotevalikoimaa ja asiakaspalvelua. Tuotevalikoima on kasvanut tasaiseen tahtiin yrityksen olemassaolon aikana, mutta pitänyt kiinni asioista jotka tekevät tuotteista ainutlaatuiset. Henkilöstön osaamisen ja muodista kiinnostuneisuuden takia Schoffan asiakaspalvelu on suuri vahvuus vaatetusalan kilpailussa.</p>	
Avainsanat:	Schoffa Oy Ab, vaatteet, kauluspaidat, tuotevalikoima, asiakaspalvelu, erittely
Sivumäärä:	46
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>8</b>
1.1	Bakgrund .....	8
1.2	Problemområde .....	8
1.3	Syfte .....	8
1.4	Avgränsning.....	9
1.5	Arbetets struktur .....	9
<b>2</b>	<b>Teoretisk referensram .....</b>	<b>9</b>
2.1	Differentiering .....	9
2.1.1	<i>Produktattribut</i> .....	10
2.1.2	<i>Kundservice</i> .....	11
2.2	Produkt .....	11
2.2.1	<i>Produktsortiment</i> .....	12
2.2.2	<i>Marknad och konkurrens</i> .....	13
2.2.3	<i>Målgrupp och segmentering</i> .....	14
2.2.4	<i>Positionering</i> .....	15
2.2.5	<i>Pris</i> .....	16
2.3	Kundservice.....	17
2.3.1	<i>Kommunikation</i> .....	18
2.3.2	<i>Kundbetjäning</i> .....	19
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>20</b>
3.1	Val av fallstudie metoden .....	20
3.1.1	<i>Deskriptivt och empiriskt testbara arbeten</i> .....	21
3.1.2	<i>Teorins betydelse i fallstudier</i> .....	22
3.2	Intervju .....	22
3.2.1	<i>Olika typer av intervjuer</i> .....	22
3.2.2	<i>Intervjuaren och respondenten</i> .....	23
3.2.3	<i>Frågorna</i> .....	24
3.2.4	<i>Analys</i> .....	26
<b>4</b>	<b>Företagsbeskrivning.....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Schoffa – En fallstudie .....</b>	<b>28</b>
5.1	Intervju 1 .....	28
5.1.1	<i>Organisation</i> .....	29
5.1.2	<i>Produktsortiment</i> .....	30
5.1.3	<i>Kundservice</i> .....	35

5.2	Intervju 2 och 3 .....	36
5.2.1	<i>Produktsortiment</i> .....	37
5.2.2	<i>Kundservice</i> .....	38
<b>6</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>39</b>
6.1	Diskussion i förhållande till den teoretiska referensramen .....	39
6.1.1	<i>Differentiering</i> .....	39
6.1.2	<i>Produkter</i> .....	40
6.1.3	<i>Kundservice</i> .....	42
6.2	Kritisk reflektion angående valet av metod .....	43
6.3	Slutsatser .....	43
<b>Källor</b>	.....	<b>45</b>
<b>Bilagor</b>	.....	<b>47</b>

## Figurer

Figur 1 Produktens olika delar och nivåer. (Britt-Marie Laurentz, Brogårdsgymnasiet Kristinehamn Hämtad 4.3.2013) .....	12
Figur 2 Produktsortiment → Produktgrupp → Produkt .....	13
Figur 3 Förenklad version av Shannon & Weavers kommunikationsmodell. (Hämtad 10.3.2013).....	18
Figur 4 Produktsortimentets utveckling årsvis. ....	31
Figur 5 Schoffas produktgrupper hösten 2013. ....	33
Figur 6 Skribenternas egen modell av teoretisk referens av Figur 1 .....	41

# 1 INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

Klädföretaget Schoffa Oy Ab är en av aktörerna i detaljvaruhandeln med kläder och accessoarer. Företaget är grundat år 2005 men har trots sin unga ålder lyckats etablera sig väl på den inhemska marknaden. Företaget har lyckats bra i utvecklingen av sitt koncept, trots att största delen av utvecklingen skett under en ekonomisk recession. Företaget håller dock på att nå en punkt varefter det är svårt att växa ytterligare utan att börja automatisera processer och effektivera sin verksamhetsmodell. Första steget mot detta är att dokumentera det som redan gjorts.

Vi kontaktade företaget för att reda ut ifall vi med vårt examensarbete kunde bidra. Diskussionen utmynnade i detta arbete.

## 1.2 Problemområde

Idag är konkurrensen inom klädbranschen mycket stor. För att ett företag skall kunna skilja sig från marknads konkurrenter måste de som leder företaget ha en kristallklar bild av företagets koncept och differentiering. Vårt arbete är att med fokus på produkter och kundservice klargöra vilka åtgärder Schoffa har gjort för att föra verksamheten framåt. Vi har valt att bearbeta detta problemområde med hjälp av en fallstudie för att på bästa möjliga sätt lära oss förstå företagets verksamhet.

## 1.3 Syfte

Syftet med detta arbete är att med fokus på produkter och kundservice undersöka Schoffas koncepts differentiering. Genom att ta reda på företagets lednings ambitioner till att differentiera företaget och sammanfatta det i ett arbete vill vi hjälpa företaget att se de viktigaste aspekterna och i framtiden kunna fokusera på dessa i sin verksamhet.



## **1.4 Avgränsning**

För att arbetet inte skall bli för brett har vi valt att göra vissa avgränsningar. Vi har valt att fokusera oss enbart på ledningens synvinkel och inte beakta kundperspektivet eftersom det behandlas i ett annat arbete som görs på företagets uppdrag. Då undersökningen görs för att ge klarhet om ledningens egna tankar om differentieringen har vi även valt att inte undersöka konkurrenterna.

## **1.5 Arbetets struktur**

Detta examensarbete består av sex kapitel. Arbetet inleds med en beskrivning av bakgrunden och syftet. Kapitel två innehåller relevant teori som i detta fall handlar om differentiering, produkt och kundservice. Kapitel tre är en redogörelse för metoden vi valt att använda det vill säga fallstudie samt intervju som kvalitativ metod. Det fjärde kapitlet består av en heltäckande beskrivning av företaget Schoffa så att läsaren skall få en klar bild på vad utgångspunkten till undersökningen är. Därefter presenterar vi resultatet av undersökningen i kapitel fem. I kapitel sex analyserar vi det empiriska resultatet med hjälp av relevant teori och diskussion, förslag till framtida åtgärder för företaget och diskussion om arbetet som helhet.

## **2 TEORETISK REFERENSRAM**

I detta kapitel behandlas relevant teori för arbetet. Teorierna som behandlas handlar om produkt, kundservice, och affärsplan. Dessa teorier fungerar som grund för fallstudien.

### **2.1 Differentiering**

Inom all affärsverksamhet är målet att den egna produkten, erbjudandet eller servicen är på ett eller annat sätt bättre eller annorlunda än konkurrenternas på den avsedda marknaden och på detta sätt få konsumenter att betala för den.

### 2.1.1 Produktattribut

Olika varor kan differentieras olika mycket på grund av så kallade "basvaror" så som grundläggande kemikalier, grönsaker och andra varor som är rätt så bestående (Kotler 1999: 124). Man skall dock inte utgå att dessa varor inte går att differentiera visar vissa framgångsrika fall som till exempel Chiquita, Burana och Marlboro cigaretter. Man kan alltså till och med differentiera basvaror vilket tyder på att vad som helst i princip går att differentiera. Denna differentiering kan göras i antingen verkliga eller psykologiska termer. Man kan antingen skapa en skillnad som till exempel i hur varan framställs, produktens ursprung kan utgöra skillnaden, man kan även skapa en image åt varan eller till och med bara patentera ett exklusivt namn för att produkten skall locka konsumenter. (Kotler 1999: 126)

I motsats till basvaror finns det de produkter som är lättare att differentiera. Man kan alltså rent fysiskt orsaka skillnader som t.ex. kläder, fordon och byggnader. Denna typ av produkter ger möjligheten att variera produkten. En skjorta kan differentieras i stil, modell, material och ett flertal andra kännetecken. En differentiering kan grundas på fysiska skillnader, tillgängligheten, service, pris och image. (Kotler 1999: 126-127)

Differentieringar som lyckats bra brukar ofta leda till att andra och mindre företag börjar imitera. Imitation kan i vissa fall stoppas eller i alla fall minskas genom att patentera egenskaper. Allt går dock inte att patentera så när imitatorerna kommer ut med sina versioner, som ofta har ett lägre pris, kan uppfinnaren välja mellan tre möjligheter:

- Sänka priset för att skydda sin marknadsandel och acceptera en lägre vinst.
- Behålla samma pris och därmed förlora marknadsandelar och vinst.
- Hitta en ny grund för differentieringen av produkten och behålla priset.

De två första alternativen är lösningar som kan verka bra för stunden men långsiktigt är de inte så fungerande strategier. För att långsiktigt maximera lönsamheten är det tredje alternativet bäst. Det handlar om att inte förlita sig på fördelen som existerar i stunden utan att hitta nya sådana. (Kotler 1999: 127)

### **2.1.2 Kundservice**

Ett företag kan höja värdet på en produkt i konsumentens ögon genom serviceattribut. Enligt Ferrell m.fl. (2008) kan det vara svårt att differentiera ett företags produkter på stora marknader där mängden konkurrenter är stor och produkterna i stort sätt har samma kvalitet och andra gemensamma kännetecken. Servicen kan differentieras med bland annat leveranstid, hemleverans och öppettider. Något som även kan inverka stort på företagets differentiering är kvaliteten på kundservicen. Många företag satsar mer på servicen än själva produkterna och lever i stort sätt på detta.

Enligt Sheth & Parvatiyar (1995) kan även själva personalen i företaget fungera som en konkurrerande faktor. Genom att skapa en relation mellan personalen och kunderna kan företaget få tillbaka information om t.ex. kundernas preferenser och deras agerande. Företaget kan alltså anpassa sig enligt kundernas behov med hjälp av en bra kundrelation. På detta sätt kan alltså företaget differentiera sig på ett sätt som gynnar både företaget själv och dess kunder, genom att uppfylla vad kunderna föredrar och vilken efterfrågan är.

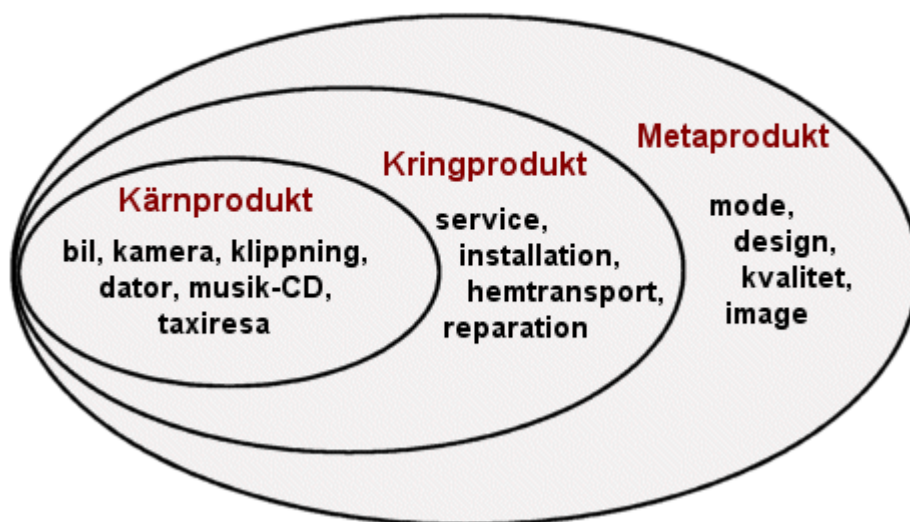
Kotler (1999) anser att för att personalen skall kunna servera kunderna på rätt sätt måste företagets personal vara kompetent och ha färdigheter för detta. Genom att förstå kundernas behov och preferenser samt vara tillgänglig och hjälpa kunderna kan ett företag skapa en konkurrensfördel genom sin kundservice. Detta uppnås genom att ha tillräckligt antal personal och skola den till att vara bättre än konkurrenters.

## **2.2 Produkt**

Faktorn som mest inverkar på ett företags konkurrenskraft är kundnyttan dess produkter och/eller tjänster skapar. Det är viktigt att dessa är i balans med efterfrågan och behovet. Unique selling propositions (USP) det vill säga de skillnader i de egna produkterna som differentierar oss från konkurrenten och dess lösningar. Dessa saker är bland annat något en affärsplan skall innehålla och beskriva. (Eliasson & Kolár 2006:41-47)

En produkt kan vara någon fysisk vara men även en tjänst, idé, betjäning och så vidare. (Baines m.fl. 2008: 354). Enligt Baines m.fl. skall en produkt delas in i olika produktnivåer; kärnprodukten, kringprodukten och metaprodukten (se figuren nedan). Detta för att förstå innebörden av en produkt. Kärnprodukten är den fysiska varan till exempel en krag skjorta som inkluderar design, märke osv. Kringprodukten är det som för kunden hämtar eller skapar produkten så som betjäningen i butiken. Metaprodukten är i sin tur det som konsumenten ser som den egentliga nyttan av produkten eller känslorna den orsakar hos denne. Alla dessa nivåer skapar köpbehovet hos en person vilket även kan leda till återköp. (Baines m.fl. 2008: 356)

## Produkten/Tjänstens olika delar

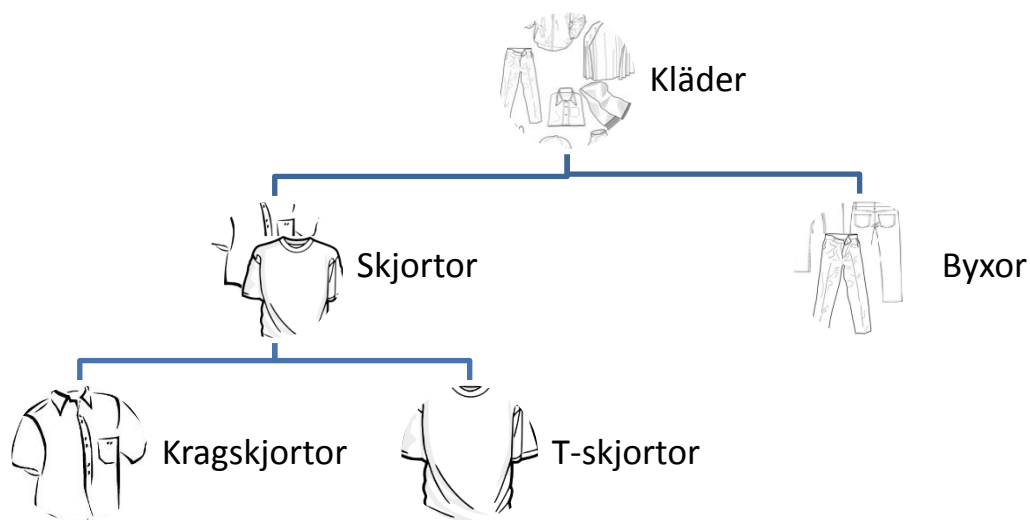


Figur 1 Produktens olika delar och nivåer. (Britt-Marie Laurentz, Brogårdsgymnasiet Kristinehamn Hämtad 4.3.2013)

### 2.2.1 Produktsortiment

Enligt Eliasson & Kolár (2006:43) kan ett företag med hjälp av att jämföra de egna produkterna med både huvudkonkurrentens sortiment och behovet hos den egna målgruppen optimera och utveckla sin verksamhet på ett lönsamt sätt.

Produktsortimentet som helhet kan delas in i produktgrupper som i sig kan spjälkas upp i olika produkter. Nedan är ett exempel på hur denna uppdelning kan se ut.



Figur 2 Produktsortiment → Produktgrupp → Produkt

Ett företag kan välja att fokusera på en specifik målgrupp och börja bygga upp ett sortiment på basis av en ”urkund”. Senare kan sortimentet möjligen utvidgas även åt andra håll, längre bort från grundtanken. Ett annat alternativ är att företaget väljer att fokusera på en viss produkt eller kvalitet på produkterna och bygga vidare med detta som utgångspunkt. Detta betyder i praktiken att en kund skall kunna känna igen en gemensam faktor hos produkterna som kommer från just detta företag. Inom klädbranschen kan det handla om en viss stil, skärning på kläderna eller färgtema. (Hernberg 2012)

### 2.2.2 Marknad och konkurrens

Som tidigare nämndes lägger konsumenterna sina pengar på din produkt endast om den upplevs vara till större nytta än den konkurrerande produkten. Det är alltså kunderna som avgör hur väl det går för ditt företag genom att köpa eller inte köpa din produkt (McKinsey & Company 1999-2001: 74). Detta är orsaken till varför det lönar sig att känna till konkurrensen och marknaden du tävlar inom.

Enligt Kotler (1999: 111) är den självklaraste konkurrenten utan tvekan de företag som liknar ditt mest det vill säga de som segmenterat och positionerat sig lika som du och använder samma marknadsmix. Man skall inte bara ha koll på den möjliga storkonkurrenten utan även de, potentiellt farligare, mer avlägsna konkurrenterna på marknaden. Den information ett företag behöver veta om dess konkurrenter är deras mål, strategier, starka sidor, svagheter och reaktionsmönster.

Denna information skall sedan jämföras med det egna företaget för att kunna dra nytta av den (Kotler 1999: 111-112). Det finns flera olika metoder man kan samla in denna information på:

- Gå igenom olika tidningar för att hitta information om konkurrentens reklam, offentliga uttalanden och förpackningar.
- Studera konkurrentens hemsida för noggrannare information om produkter, priser och annan vital information.
- Anställa personer från en konkurrent för att förstå konkurrentens tankar.
- Fråga anställda och mellanhänders intryck och erfarenheter om konkurrenter.
- Tala med kunder, återförsäljare osv. Man kan också köpa och undersöka konkurrentens produkter själv genom att till exempel plocka isär dem.

Genom att ha koll på konkurrenterna och vad som försiggår på marknaden kan ett företag effektivare driva sin verksamhet.

### **2.2.3 Målgrupp och segmentering**

Alla potentiella kunder har inte samma behov vilket resulterar i att alla inte är intresserade av samma affärsidéer och produkter. Därför måste man hitta de kundgrupper som har mest nytta och ser mest värde i de egna produkterna. På detta sätt skapar man ett fokus och en riktlinje att följa. Man måste alltså välja och definiera den. (McKinsey & Company 1999-2001: 77)

Genom att hitta ett icke fyllt behov hittar man en möjligt lönsam marknad. Man kan dela in marknaden i olika segment. Dessa segment baserar sig på att en grupp

konsumenter som har samma egenskaper. Några exempel på segment är (Kotler 1999: 42):

- Fördelssegment. Människor som söker efter samma typ av fördel t.ex. lågt pris.
- Demografiskt segment. Grupp med människor med likadan demografisk profil t.ex. äldre med låg inkomst.
- Tillfällessegment. T.ex. flygpassagerare som handlar på flygstationen.
- Användarnivåsegment. Personer som är tunga, medium, lätta eller icke användare av produkten.
- Livsstilssegment. Människor som är indelade efter livsstil t.ex. ”havsmänniskor som äger segelbåtar” eller ”machogubbar som kör motorcyklar och äger vapen”.

En nisch är en mindre grupp av människor som har ett mer specifikt behov eller mer unik kombination av behov än de stora segmenten (Kotler 1999: 43). Bland annat klädföretag har delats in enligt olika nischer: nischen som vill ha mycket dyra och exklusiva kläder (som Louis Vuitton och Boss) och nischen som vill ha mycket billiga kläder och kan acceptera en sämre kvalitet (som H&M och Jack & Jones). Dessa exempel på nischer var rätt så extrema och det finns ett antal olika nischer emellan dem.

Genom att koncentrera sig på en mindre målgrupp som konsumenterna i en nisch kan man minska konkurrenterna. Det kan dock också hämta med sig mycket mer fördelar så som möjlighet till mer personlig kontakt med enskilda kunder och större marginaler då kunderna är villigare att betala mer då hela deras behov tillfredsställs. Det finns förstås sina risker med att vara ett nischföretag (eller att bara satsa på små eller få segment); nischen kan minska eller ge efter. Detta kan dock förebyggas genom att satsa på flera nischer inom marknaden istället för bara en. (Kotler 1999: 44)

#### **2.2.4 Positionering**

Ett företag måste positionera sina produkter och erbjudanden så att de kunder de är menade till ska veta vilka fördelar de har. Det lönar sig inte att ta en ”mellanväg” det vill säga vara lite bra på allt då man lätt på detta sätt försvinner in i massan. Det är även svårt och antagligen heller inte lönsamt att vara bäst på allt. Det gäller att koncentrera sig på någon eller några egenskaper man blir expert på och på detta sätt dra till sig

kunder. Egenskaperna man till exempel kan satsa på är att vara produktdifferentierad, lågprisledare eller nischad (Kotler 1999: 75). Man kan med tiden utveckla och förbättra på både det området man är bäst inom samt de andra för att både höja förväntningar och för att inte förlora mark till konkurrenterna. Detta kan kallas för *bred positionering*.

För att förmedla en mer konkret orsak och fördel att köpa måste ett företag göra mer än bara skapa en bred positionering. Det kan löna sig (och många företag har valt) att skapa en så att säga *specifik positionering*. Det innebär att man använder en stark och tydlig fördel i reklam så som bästa kvalitet, mest hållbar, mest prestigefylld, lättast att använda och lägsta pris. Dessa kan kopplas till segmenteringen. (Kotler 1999: 77)

Att positionera handlar alltså om att uppfylla konsumenters behov bättre än någon annan. De egna produkterna skall alltså ge ett större mervärde åt köparna och därmed skapa ett emotionellt band med denne. För att uppnå detta måste man förstå kunden och se på saker ur kundens synvinkel. (McKinsey & Company 1999-2001: 81)

Misstag man skall undvika vid positionering är (Kotler 1999: 79):

- Underpositionering: Att inte lyckas presentera en central fördel hos produkten.
- Överpositionering: Man skapar en snäv positionering som inte är tillräckligt starkt kopplat till varumärket.
- Förvirrande positionering: Man påstår fördelar som sinsemellan motsäger varandra.
- Irrelevant positionering: Att hävda en fördel som konsumenter inte bryr sig om.
- Tveksam positionering: Att hävda en fördel som orsakar tvivel i, om företaget verkligen kan åstadkomma saken.

## **2.2.5 Pris**

Priset är stort sätt det som skapar ett företags intäkter. Priset beror på hur mycket kunderna är beredda att betala för produkten eller tjänsten samt hurudan prisstrategi som väljs. Genom att ha höga priser får man givetvis in en större vinst men priserna kan endast höjas så högt som produkternas differentiering ger utrymme till. Det gäller att



hitta balansen mellan priset och volymen av sålda varor för att sälja effektivast. (Kotler 1999: 127)

Priset du kan begära för en produkt är alltså inte endast relaterat till hur höga eller låga tillverkningskostnaderna är. Kostnaderna spelar naturligtvis en roll i priset då skillnaden mellan produktionskostnaderna och det valda priset utgör bruttovinsten för produkten. Priset avgörs dock också av den upplevda kundnyttan. Ifall kunder anser att din produkt orsakar en stor nytta för sig så är den beredd att betala mer för produkten än om nyttan uppfattas som låg. (McKinsey & Company 1999-2001: 84-85)

För nygrundade företag gäller det att välja någon typ av prisstrategi i början för att penetrera marknaden. Man kan antingen ha låga priser för att kunna sälja mycket eller höga priser så brutto vinsten skall kunna vara hög. Dessa val beror dock också på investeringarna. (McKinsey & Company 1999-2001: 86)

Marginalerna för prissättningen kan variera stort beroende på till exempel bransch och marknadsläget. Dessa är några exempel på vad som kan inverka på marginalerna (McKinsey & Company 1999-2001: 87):

- Entreprenören själv.
- Konkurrensen. Ju hårdare konkurrens desto lägre blir marginalerna.
- Produktens produktion. (Inklusive mängd, omsättning och lagerhållning)

Inom kläd- och textilbranschen är den typiska marginalen omkring 50% men kan variera beroende på bland annat orsakerna listade ovan. Genom att differentiera och positionera sig väl kan man lättare hitta en målgrupp och en prisklass som går ihop.

## **2.3 Kundservice**

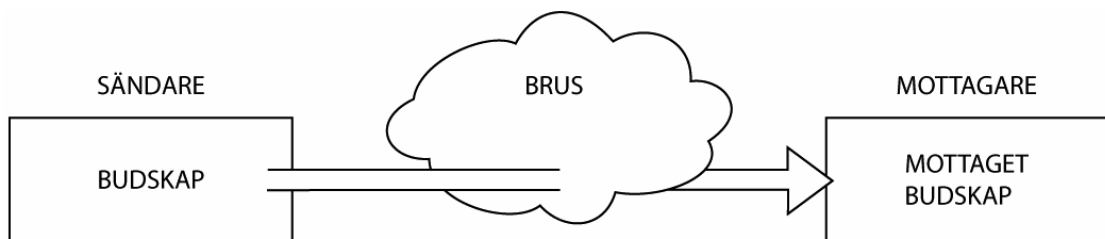
Alla vill ha bra kundbetjäning och service. Alla vill dock inte ha likadan betjäning. I en klädaffär vill till exempel vissa att butiksbiträdet genast kommer fram och hjälpa medan andra vill handla i fred och själva fråga om hjälp. Fastän varje enskild individ i olika situationer vill ha och kräver olika typer av betjäning finns det en del utmärkande drag

för bra kundservice: snabbhet, tjänstvillighet, kunskap, förmåga att lösa problem osv. (Kotler 1999: 19)

Service är något subjektivt vilket betyder att varje enskild kund har olika förväntningar och förhoppningar. Enligt kunden är service, skillnaden mellan vad denne förväntat sig och den som erbjuds. Servicen upplevs vara bra ifall den motsvarar eller överträffar kundens förväntningar. Ifall servicen däremot underskrider förväntningarna upplevs den vara dålig. Genom att förmedla sitt budskap som håller kundens förväntningar på en rimlig nivå kan man lättare hålla vad man lovat och på detta sett försäkra en bra servicenivå. (Bolander m.fl. 1993: 6)

### 2.3.1 Kommunikation

Kommunikationen mellan företaget och kunden är vital för att ens verksamhet skall lyckas. Olika kommunikationsmodeller har skapats för att beskriva detta varav en är utformad av Claude Shannon och Warren Weaver år 1948. (Chandler 1994)



Figur 3 Förenklad version av Shannon & Weavers kommunikationsmodell. (Hämtad 10.3.2013)

Shannon och Weaver menar att det mellan sändaren och mottagaren finns så kallat *brus* (kallas även för *oljud*). Detta brus är störningar som så att säga avkodar budskapet som sändaren försöker kommunicera till mottagaren. Exempel på dessa störningar kan vara att konkurrenters kommunikation försvårar det egna sändandet, mottagarens ointresse, brist på engagemang eller slumpmässiga störningar. (Dahlén & Lange 2003: 61)

Ofta talas det om marknadsföring som reklam i t.ex. TV och internet. Det som dock ofta glöms bort är att det i marknadsföring ingår mycket mer än bara reklamer och att den stora helheten egentligen handlar om kommunikation. Målet för alla företag är att kommunicera sitt budskap om sig och sina produkter till kunder och konsumenter. Detta

görs via allt som har med företaget att göra bland annat produkter, förpackning, anställda och kundbetjäning. Inom detaljhandel är det viktigt med en fungerande dialog mellan företag och kunder samt kunder emellan för att kommunikationen skall vara fungerande. Detta ger företaget en möjlighet att skapa ett förtroende hos kunden, skapa eller stärka relationen samt lojalitet. Samspelet som utvecklas mellan försäljaren och kunden är kommunikationsdelen inom kundservice. (Hernberg 2012)

### **2.3.2 Kundbetjäning**

En kundbetjänt har stor möjlighet att kunna inverka på en kunds köpbeslut. Säljaren arbetar i relation med kunden vilket kräver en typ av kontakt vilken kan vara komplicerad att skapa. Säljaren och dess samtal till kunden fungerar på tre olika dimensioner: sakkunskap, sympati och beslutspåverkan. (Laurelli 2003: 20-21)

Varje enskild försäljare måste hitta en balans för en specifik kund för att på ett positivt kunna påverka kundens köpprocess. Den *sakkunniga* dimensionen betyder att säljaren kan presentera och beskriva produkten för kunden så denne upplever att säljaren är kunnig inom sin bransch och därför kan hjälpa med kundens specifika problem. Förutom sakkunskap inom branschen behöver säljaren *sympati* för att kunna komma överens med kunden. Säljaren måste vara medveten och utveckla kunskapen att skapa sympati och förståelse för kunden och dess behov. Detta för att vara trovärdig i kundens ögon. För att kunna övertyga kunden och få denne att uppleva att köpet är en bra idé behöver säljaren ha en bra *beslutspåverkan*. Det är inte frågan om att övertala kunden till att använda sina pengar att köpa något denne inte egentligen behöver. Genom att kombinera de två ovannämnda egenskaperna och med hjälp av dessa skapa en bra kontakt och förstå kundens behov, kan säljaren övertyga kunden till ett köp. Det handlar alltså om att både rationellt och känslomässigt skapa en kontakt med kunden och vinna dennes förtroende. (Laurelli 2003: 21-22)

Alla köpbeslut är inte rationella vilket betyder att konsumenter inte alltid gör objektiva värderingar av alternativen. Ibland görs köpbesluten på basis av emotionella det vill säga subjektiva grunder. Detta betyder att målet för en säljare inte skall vara att försöka övertyga en kund till köp endast på grund av logiska och rationella grunder utan även

komma ihåg, förstå och ta i beaktande de möjliga emotionella köpskälen vilka i många fall kan vara av större betydelse. (Laurelli 2003: 49-50)

Ett stort produkt- och argumentkunnande fungerar alltså inte som en garanti för ett bra säljresultat då det beror på hur argumenten är anpassade enligt den specifika kunden. En försäljare kan enligt Laurelli (2003: 49-54) agera utifrån två utgångspunkter: produktorienterad eller situationsanpassad inriktning. En *produktorienterad* säljare är mycket sakkunnig om produkterna och kan räkna upp otaliga argument och egenskaper varför produkten är bra. De är dock inte anpassade enligt kundens behov vilket är något en *situationsanpassad* säljare skulle göra. Denna typ av försäljare gör en analys av kundens situation och behov och utgående från dessa väljer argument för en produkt. På detta sätt motsvarar argumenten nyttan kunden har av produkten. Genom att situationsanpassa sina argument kan en säljare med högre garanti få nöjdare och trognare kunder gentemot försäljare vars mål är att sälja så mycket som möjligt som lättare orsakar missnöjdhet hos kunder.

### **3 METOD**

Med forskningsmetod menar man den metod som används för att besvara och lösa de problem som konstaterats i undersökningens problemområde och syfte. De två alternativen som kan väljas mellan är en kvalitativ eller kvantitativ metod. I kvalitativa metoder använder man sig av verbala källor så som intervjuer. Denna typ av metod ger ofta ett djupare och mer ingående resultat om ämnet än vad en kvantitativ undersökningsmetod kan ge. De kvantitativa metoderna använder sig av olika typer av numerisk mätning så som surveyundersökningar.

#### **3.1 Val av fallstudie metoden**

För att kunna fördjupa oss i specifikt Schoffas verksamhet använde vi oss av en fallstudie som metod. På detta sätt kunde vi komma in på djupet och komma nära företaget. Eftersom undersökningen var menad att vara endast om och för företaget Schoffa så var det naturliga valet att göra en fallstudie. För att få svar på frågorna planerade vi att hålla intervjuer med olika personer från företaget.

Benämningen *fallstudie* eller *fallundersökning* är så kallade ”case studies” som bottnar sig i att man studerar ett specifikt fall. Kvalitativa fallstudier lämpar sig bra för att på ett praktiskt sätt behandla kritiska problem för ett visst fall som inte nödvändigtvis lämpar sig för fall i allmänhet. Detta kan bero på till exempel mycket unika omständigheter. Genom att behandla bara ett specifikt fall kan man behandla och ta i beaktande inte bara yttre faktorer utan även de inre. (Merriam 1988: 8-17)

Fallstudier kan antingen vara uppbyggda eller verklighetsbaserade men eftersom verklighetsmomentet är en viktig del av den egentliga nyttan av fallstudier så är de flesta verklighetsbaserade. Fallstudiers natur är till mångt och mycket baserat på ”learning by doing” på grund av att det ofta saknas eller finns för mycket teori. Trots detta kan inte nödvändig teori negligeras. (Solberg Soilen & Huber 2006: 9-10)

Genom att använda sig av fallstudie som metod kan man observera fallet i dess naturliga miljö samt komma åt subjektiva faktorer så som tankar och känslor istället för så kallad härledd information som används i experiment och surveyundersökningar. Fallstudiemetoden lämpar sig alltså mycket väl då syftet är att få en bättre förståelse av dynamiken som ligger bakom något (Merriam 1988: 43-44). Detta är orsakerna till varför vi valt att använda oss av fallstudie som metod.

Fallstudier har kritiserats för att inte vara tillräckligt vetenskapliga då de inte utvecklar generaliseringar som är testbara. Detta beror på att området som undersöks i fallstudier är så pass snävt att generella slutsatser inte kan dras. Detta är dock inte alltid fallet. (Solberg Soilen & Huber 2006: 31)

### **3.1.1 Deskriptivt och empiriskt testbara arbeten**

Fallstudier kan vara av två olika slag: en *deskriptiv* eller *empirisk* forskning. En fallstudie är deskriptiv då man tar reda på redan skedda händelser. Skrivaren eller undersökaren har heller inte varit med och inverkat på händelserna. I en empirisk fallstudie är undersökaren med och skapar ett rollspel för att kunna beskriva resultatet av handlingar. (Solberg Soilen & Huber 2006: 31)

De flesta fallstudier är deskriptiva vilket betyder att man besöker ett företag och skriver en historia så som den berättas åt oss. Problematiken med detta är att vi inte kan veta om det som berättas är sanningsenligt, hela sanningen och hur andra parter ser på saken. Då det är frågan om en deskriptiv fallstudie är det dock frågan om en undersökning om ett specifikt fall ur en viss synvinkel. (Solberg Soilen & Huber 2006: 32) Detta gäller även vår fallstudie om Schoffa.

### **3.1.2 Teorins betydelse i fallstudier**

Betydelsen av teorin är en rätt viktig faktor inom forskning. Den teoretiska inriktning forskaren har formar händelserna under undersökningens lopp. Även undersökningens innehåll och ämnes förhållande till teorin inverkar. Vid kvantitativa fallstudier provar man teori medan man i kvalitativa fallstudier skapar egen och ny teori. Förutom att använda eller skapa teori kan man även klargöra, fylla ut, utvidga eller finslipa existerande teori. Detta beror på den egna kunskapsnivån och mängden av teorier inom ämnet. Då forskaren själv skapar teori finns det inga förutbestämda resultat och väldigt lite eller inget utrymme för att påverka kritiska variabler. (Merriam 1988: 66-72)

## **3.2 Intervju**

I detta kapitel presenteras olika typer av intervjuformer, rollfördelningen mellan intervjuaren och respondenten, formuleringen av intervjufrågorna samt analysen av forskningen.

### **3.2.1 Olika typer av intervjuer**

Inom kvalitativa undersökningar används intervjun som undersökningsmetod. Då man använder sig av intervjuer i kvalitativa undersökningar kan man använda sig av väl strukturerade intervjuer för att till exempel samla in demografisk data. I de flesta fall används dock mindre strukturerade det vill säga *öppnare* intervjuer. Detta ger möjligheten att få svar på basis av den intervjuandes syn på världen utan att intervjuaren kategoriserar allt och således inte styr svaren. På detta sätt kommer man åt intervjupersonernas verkliga syn på saker. (Merriam 1988: 88)

I strukturerade intervjuer bestämmer man i förväg frågorna samt i vilken ordning de skall ställas. De allra mest strukturerade intervjuerna är i stort sätt muntliga versioner av skriftliga survey intervjuer. För att en så strukturerad intervju skall lyckas och få ett verklighetstroget resultat måste: respondenterna ha ett gemensamt språk, frågorna ha samma innebörd för alla respondenterna och kontexten i vilken frågorna ställs måste vara liktydig för alla. De ovannämnda förutsättningarna kan uppfyllas genom att provköra intervjun med hjälp av förarbete. (Merriam 1988: 87-88)

I mindre strukturerade intervjuer har man som mål att få en viss information från alla respondenterna. En exakt ord- eller ordningsföljd är inte förutbestämd. I dessa delvis strukturerade intervjuer är den styrande faktorn ett visst antal frågeställningar som ska kartläggas. Detta ger intervjuaren möjligheten att anpassa frågorna enligt intervjugång och utveckling för att få svaren man söker efter. (Merriam 1988: 88)

Den tredje typen av intervju är den ostrukturerade intervjutypen. Ett av målen med ostrukturerade intervjuer är att lära sig mer om ämnet. Detta är orsaken till att frågorna inte är i en slutlig form eller ordning kan vara att intervjuaren inte vet tillräckligt om ämnet för att kunna göra detta. Forskaren får med hjälp av ostrukturerade intervjuer mer information om ämnet som kan utnyttjas i kommande intervjuer. (Merriam 1988: 88)

För att lyckas väl med en ostrukturerad intervju krävs erfarenhet och förståelse av situationen. Det är lätt för intervjuaren att annars ha en stor mängd osammanhängande intervjuer med oförenliga åsikter och syner. De flesta undersökningar använder sig av olika typer av intervjumetoder det vill säga kombinerar alla tre typer av intervjuer för att få fram någon typ av standardiserat svar. De öppna frågorna används för att få fördjupad och mer noggrann information av respondenten. (Merriam 1988: 89)

### **3.2.2 Intervjuaren och respondenten**

Samspelet mellan den som utför intervjun och den som besvarar frågorna har en betydelsefull roll i resultatet av intervjun. Beroende på intervjuarens personlighet och färdigheter, respondentens attityd och inriktning samt hur parterna upplever situationen

kan vilken typ av information som kommer fram påverkas. Subjektivitet och nivån på överskådlighet är båda faktorer som spelar sin roll i varje intervju och påverkar denna på olika sätt. Då själva intervjutillfället är en social situation inverkar alltså människorna och omgivningen på resultatet. (Merriam 1988: 89)

Det är omöjligt att försumma den mänskliga faktorn vid en intervju men intervjuaren kan minimera de mest oönskade sidorna. I praktiken kräver detta av intervjuaren att kunna vara neutral och inte döma respondenten eller dess svar oberoende om det motsvarar intervjuarens syn och förväntningar. I detta ingår även det icke-verbala budskap som förmedlas. Intervjuaren ska alltså kunna vara öppen och intresserad samt reflektera tillbaka på vad som kommit fram och sammanfatta det sagda för att uppehålla förståelsen. (Merriam 1988: 90)

Intervjuarens roll är betydelsefull och övning inom det ger erfarenhet vilket leder till utveckling av sina färdigheter. Respondentens roll kan skilja sig åt beroende på både inre och yttre faktorer. Både respondentens personlighet och tankar likaså omständigheten och ämnet har en stor inverkan och varierar mellan intervjuer. Det viktiga i respondentens roll är att kunna formulera sina ord och klargöra sina tankar på ett förståeligt sätt. Det handlar om en ömsesidig kommunikation mellan intervjuaren och samspelet bildar en komplex helhet. (Merriam 1988: 90-91)

### **3.2.3 Frågorna**

För att få ett bra resultat i en intervju krävs det inte bara att kombinationen av intervjuare och besvarare är lyckad; frågorna måste vara bra och bra ställda. Genom att utarbeta ett frågeschema med de frågor som ska ställas samt ordningen de ska ställas i kan intervjuaren lättare hålla en struktur på intervjuens gång. Beroende på hur strukturerad intervjun är, desto mer exakt och strukturerad måste frågeschemat vara. Hur erfaren intervjuaren är inverkar även på frågeschemat; om intervjuaren är mycket erfaren och bekväm med situationen krävs ett mindre utarbetat och exakt frågeschema. Frågorna och ordningen de ställs i behöver alltså inte vara så noggrann. En mer erfaren intervjuare behöver inte nödvändigtvis ens ett schema att följa utan kan bygga upp



intervjun beroende på situationen och de förutbestämda frågorna samt tillägsfrågor ifall det är frågan om en öppen intervju. (Merriam 1988: 93)

För att uppfylla syftet med intervjun och få svar på de förutbestämda frågeställningar som valts måste frågorna bestämmas och hur de ska ställas. På detta sätt kan undersökningens mål översättas till något specifikt, möjligen till mätbara termer. Genom att ställa olika typer av frågor och välja frågeställningen motiverar man besvararen att dela med sig av sin kunskap och sig själv. Olika litteraturer presenterar olika teorier om frågor i intervjuer och enkätundersökningar. Merriam (1988: 93-95) tar upp olika kategorier frågorna kan kategoriseras så som:

- Frågor som rör erfarenheter och beteende
- Frågor beträffande åsikter och värderingar
- Frågor som handlar om känslor
- Kunskapsfrågor
- Sensoriska frågor
- Bakgrundsfrågor eller demografiska frågor

Hur frågorna är formulerade inverkar på huruvida man får fram den önskade informationen. Genom att försäkra att formuleringen är klar för respondenten till en början undviker man missförstånd och fel tolkningar. Genom att använda vanliga ord och känna den man intervjuar får man en bättre kvalitet på svaren. Om intervjuaren och besvararen tolkar varandras termer och begrepp lika blir resultatet klart bättre än om parterna kommer från två olika världar och inte delar samma världsbild. Även attityden hos båda parterna, speciellt intervjuaren, borde vara neutral. Förutfattade attityder och inställningar kan förvränga resultatet och de egentliga åsikterna kommer inte nödvändigtvis fram. (Merriam 1988: 93-94)

Frågetyper som ska undvikas är ledande frågor då de styr svaren mot ett håll intervjuaren bestämt. Frågor som kan svaras med endast ett ja eller nej rekommenderas heller inte då de antagligen inte är av ett stort värde förutom om det handlar om att klargöra något som tidigare nämnts. Även frågor som innehåller flera frågeställningar bör undvikas och i stället fråga dem skiljt för sig för att få klara svar på båda

frågeställningarna. Exempel på detta kan vara frågan: ”Hur upplever du att försäljningen och kundservicen har gått under det senaste året?” (Merriam 1988: 93-95)

### 3.2.4 Analys

Före en undersökning påbörjas väljer forskaren vilken eller vilka frågeställningar undersökningen ska kretsa kring och avgränsar fallet för att kunna undersöka det. Man kan inte i förväg veta vad som kommer fram under undersökningens lopp och vad det slutliga resultatet kommer att vara och vem eller vad man ska fokusera på. Den slutliga produkten formas av informationen som samlas samt av analysen som kontinuerligt görs. Genom att kontinuerligt analysera den insamlade informationen i stället för att lämna allt till slutfasen och då ha mycket och möjligen oklar information att analysera. I stället upprepar man vad man redan fått fram och tillägger en möjlig slutanalys. På detta sätt blir det inte för omfattande och tidskrävande i slutändan. (Merriam 1988: 136-137)

Analysen och insamlingen är en fortlöpande process som skulle kunna fortsätta utan ett slut. Detta betyder att forskaren måste begränsa insamlingen av data så undersökningen inte blir för omfattande. Beroende på forskarens resurser måste undersökningen begränsas; ju mer tid och pengar som finns till förfogande, desto mer omfattande och större kan en undersökning bli. (Merriam 1988: 138)

Då beslutet är gjort att inte längre samla in ny data ska informationen organiseras. I detta ingår analysen av data som gjorts parallellt med samlandet av information. Genom att organisera informationen blir den slutliga analysen, den så kallade *intensivanalysen*, effektiv. All den samlade informationen ska sammanställas och organiseras i kategorier så det är lätt att plocka fram viss information. (Merriam 1988: 139)

I intensivanalysen gäller det att välja analys- och tolkningsnivå. Detta kan variera stort från fall till fall och ibland handlar det endast om att presentera de kategorier den insamlade informationen organiserats i och vad som kommit fram. Detta kan kallas för en *falljournal* i kvantitativa undersökningar. I falljournalen organiseras all data och analys på ett för forskaren meningsfullt och praktiskt sätt. (Merriam 1988: 139-140)

## 4 FÖRETAGSBESKRIVNING

Schoffa Oy Ab registrerades som företag år 2005 och öppnade sin första butik år 2006 i Helsingfors centrum. Schoffa öppnade senare en till affär i Helsingfors och även en i centrala Tallinn. Senare har de två butikerna i Helsingfors förenats till en större och mer heltäckande butik i Galleri Esplanad. Fokusen i Schoffas produktsortiment är måttsydda kragskjortor för män. Förutom detta producerar och säljer Schoffa tröjor, kostymer, skor, strumpor, kalsonger och accessoarer för män, kragskjortor, tröjor, strumpor och accessoarer för kvinnor samt kragskjortor och accessoarer för barn.

Joen Schauman är mannen bakom företaget som han med egen finansiering startade år 2005. I början hade Schoffa endast en nätbutik. Sortimentet bestod av en rad olika produkter, men det klarnade snabbt för Joen att det fanns ett behov och en marknadsöppning i kategorin måttsydda skjortor för män. Detta var något han tog fasta på och koncentrerade företagets resurser på att utveckla produkter för detta behov. Det unga företaget hade inte möjligheter att luta sig på några marknadsanalyser eller andra strategiska hjälpmedel, utan utvecklingen skedde på en mer personlig nivå. Det handlade mycket om att försöka våga och sedan se vart det ledde vid detta skede av företagets utveckling. Inte mycket senare öppnade Schoffa sin första fysiska butik på Eriksgatan i Helsingfors. År 2007 flyttade butiken till dåvarande Kämp Galleri på Esplanaden i Helsingfors. Denna butik visade sig bli en viktig faktor i Schoffas etablering på klädmarknaden. Kundkontakten växte också eftersom Schoffa samtidigt blev mer åtkomligt för konsumenterna. Den kontakt till konsumenten som Schoffa genom en fysisk butik på ett centralt ställe kunde skapa, började forma företaget till det varumärke Schoffa är idag. Relativt nyligen, år 2011, öppnade Schoffa en butik i Foorum Keskus i centrala Tallinn.

Schoffas VD, Henrik Stigzelius, har varit med i bilden så gott som sedan företaget öppnade sin första butik. Han är den person som gestaltar Schoffas kundservice idag. Henrik ansvarar för anställningen av personal och driver verksamheten mot ständig utveckling av såväl etablerade produkter som införandet av nya. Utöver detta sköter han det administrativa i företaget.

Personalen på Schoffa är något av en brokig skara människor som älskar det de gör. Det är något som upprepade gånger dykt upp då vi varit i kontakt med företaget. Ingen anställs på basen av enbart sin utbildning eller dylikt. Det är personligheten, kreativiteten och intresset för modebranschen som ligger tungt bland alla. Bemötandet i butikerna i Helsingfors och Tallinn är mycket personligt utan att vara påträngande. Detta är något som många inom branschen strävar efter utan att riktigt hitta rätt.

Schoffas produktsortiment består av kläder för män, kvinnor och barn. Största delen av produktsortimentet består av kragskjortor för män, mycket eftersom denna produkt har funnits med i bilden sedan början. Detta kan kategoriseras som företagets kärnprodukt. Produktsortimentet har utvecklats med skjortor och accessoarer för kvinnor och barn under de senaste åren. Förutom de ovannämnda produkterna säljer Schoffa bland annat kostymer, tröjor, byxor, bälten, skor, kravatter och strumpor. De flesta av Schoffas produkter säljs idag under eget varumärke.

## **5 SCHOFFA – EN FALLSTUDIE**

Denna fallstudie om klädföretaget Schoffa består av tre intervjuer. De intervjuade är företagets grundare och ägare, Joen Schaumann, företagets verkställande direktör, Henrik Stigzelius och butikschef för butiken i Helsingfors, Anton Koivisto.

### **5.1 Intervju 1**

Den första av våra intervjuer hölls med Schoffas grundare och ägare, Joen Schauman. Intervjun hölls på Schoffas huvudkontor under våren 2013. Intervjuguiden finns som Bilaga 1 "Intervjuguide Joen Schauman". Målet med den första intervjun var att skapa en helhetsbild av hur företaget är uppbyggt och hur det fungerar. Med det i tankarna var det lätt att vända sig till Joen Schauman som är den enda i företaget som varit med sedan början. Vi har valt att kategorisera intervjun enligt de olika sorters frågor vi ställde och för att klart och tydligt kunna åskådliggöra vilka delområden vi koncentrerade oss på.

### 5.1.1 Organisation

Schoffas administrativa organisation består av Joen Schauman själv och Henrik Stigzelius, som i form av företagets verkställande direktör ansvarar för det operativa. Joen ansvarar främst för att sätta nya projekt i rullning och efter det tar Henrik de andra över. Ingen som jobbar i företaget har en enskild arbetsuppgift utan alla bidrar med personlig expertis till att skapa helheten som företaget Schoffa är. Detta betyder i sig att det är 4 till 5 personer som sinsemellan diskuterar nya projekt före de körs igång. Sammanlagt jobbar det 12 personer på Schoffa just nu: Joen, Henrik, tre butikshefer, två som jobbar med nätet och lagerstyrning och 5 försäljare.

Företaget har flera målsättningar. En av målsättningar är att göra någorlunda resultat över en viss tidshorisont. Ett annat mer personligt mål för Joen, är att skapa ett finskt varumärke. Joen har, några år tillbaka, skrivit ned en mission för företaget, men han påpekar att det mera handlar om vilka tankar som känns aktuella för stunden. En klar sak är att missionen inte är att bygga något heltäckande nätverk av butiker i Finland. Schoffa ser sig som en nischprodukt och vill bevara den bilden av sig själv. Visionen för företaget är att kunna erbjuda relativt förmånliga, klassiska plagg med en viss lekfullhet till deras huvudsegment. Huvudsegmentet består i stort sätt av 20-35 åriga professionella urbana människor.

Joen anser att Schoffas starkaste konkurrenter är företag som Stenströms och Eton. Han påpekar att det finns en hel del av den typens företag runt om i världen, men dessa två är tydligast vad gäller produktsortiment, försäljningskanaler, butikslägen och stil. Han påpekar dock att Schoffa skiljer sig från just dessa två konkurrenter i det mesta de gör. Inte bara det att Schoffa är ett betydligt yngre varumärke, utan också i det att Schoffas produkter är mer experimentella och lekfulla. Han antar att varumärkesassociationen också skiljer Schoffa rätt så mycket från dessa två. Ännu större och bredare varumärken som Tommy Hilfiger och Gant har mer och mer närmat sig Schoffas konkurrenskrets, men de är ännu inte några huvudsakliga konkurrenter. Joen påpekar att olika stora varumärken tilltalar olika sorters kunder. Han anser att ett varumärke som visst är stort, som Stenströms, inte färgar av sig lika mycket på ens personlighet medan ett varumärke i Tommy Hilfigers klass redan kan göra det. Med detta vill han understryka att Schoffa

är ett betydligt mindre varumärke än Stenströms och att de därmed naturligt redan skiljer sig från varandra.

Schoffa använder sig inte av några som helst strategiska verktyg för att analysera marknaden, konkurrenterna eller produkterna eftersom de inte har finansiella resurser för detta.

### **5.1.2 Produktsortiment**

Produktionen av Schoffas produkter sker inom Europa. Schoffa äger inga egna fabriker utan hyr produktionskapacitet av andra företag och producerar på detta sätt produkter under eget varumärke. Valet av fabrik för produktion baserar sig på geografiskt närliggande lägen, pålitlighet och kvalitet. Också de produkter som köps in är Europeiska och kraven på kvalitet är mycket höga. Schoffas kärnprodukt, kragskjortorna, produceras alla i Estland. Valet att börja producera egna produkter gjordes i ett tidigt skede som följd av kundernas specifika önskemål och behov. De måttstydda skjortorna fanns med från början så kunskapen om att producera egna färdiga skjortor fanns dessutom redan.

Utvecklingen av Schoffas produktsortiment började i samma härva som produktionen av färdiga skjortor. Denna utveckling var resultatet av en kombination av eget intresse från företagets sida, kunders önskemål och behov samt viljan att utvecklas som företag. Utvecklingen av Schoffas produktsortiment kan skådas i figuren nedan.



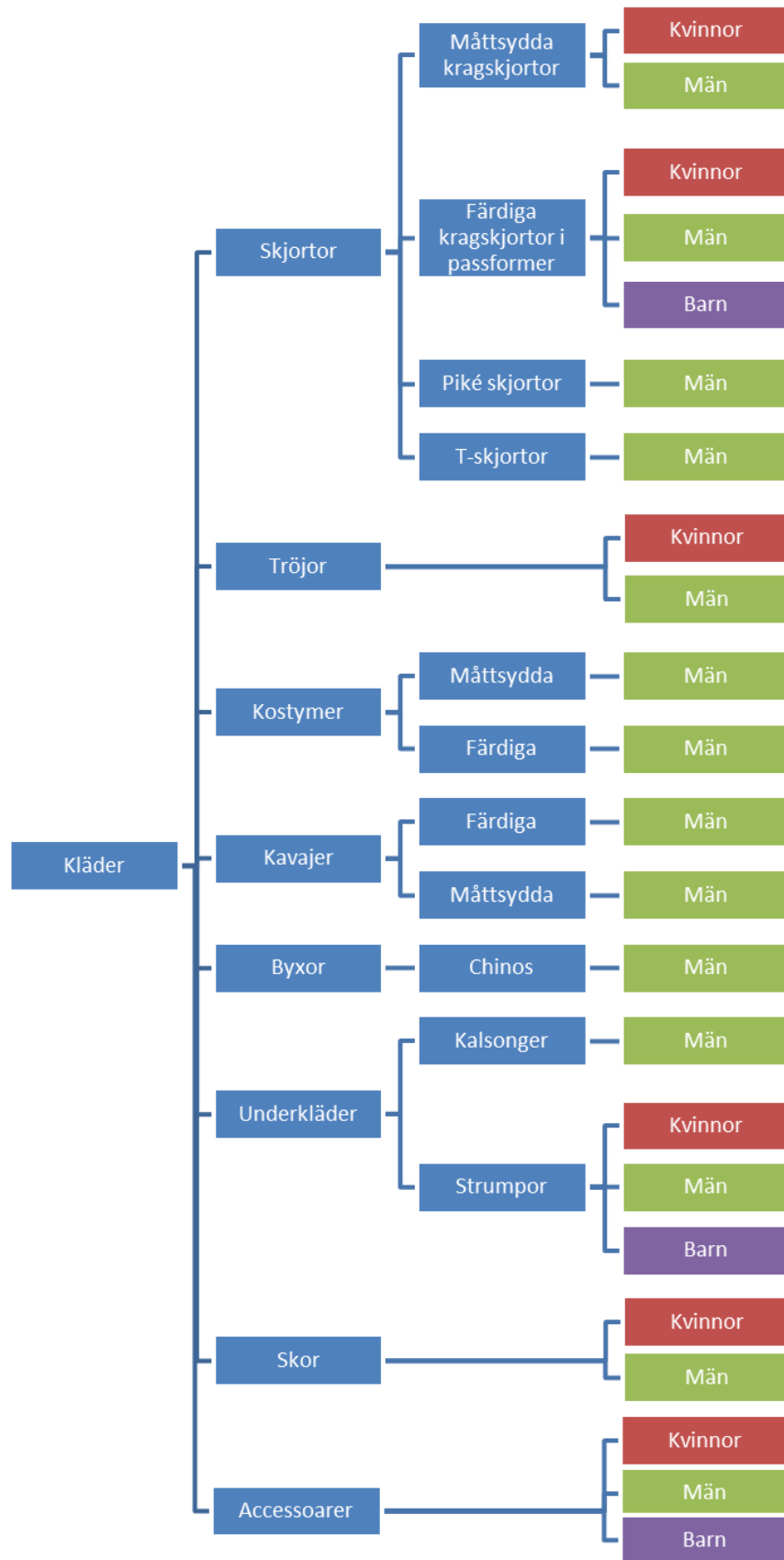
Figur 4 Produktsortimentets utveckling årsvis.

Processen då Schoffa utvecklar sina produkter börjar från en simpel idé. Idén kan härstamma från någon i personalen eller från något liknande på marknaden eller från någon kund. Utvecklingen fortsätter med planering över hur den skall tillverkas, var och såklart hur den skall komma att se ut. Då Schoffa planera hur sina produkter skall se ut och vilka kunder de skall tilltala utgår de ifrån en sorts urkund. Från den punkten tar det ungefär ett år före den slutliga produkten ingår i Schoffas produktsortiment och säljs aktivt i butikerna. Det är vissa centrala personer inom företaget som bestämmer då en produkt är ”färdig” för försäljning. Joen påpekar att personalen har rätt så stort inflytande på produktsortimentet och dess utveckling eftersom de jobbar med kunderna som i slutskedet köper produkterna. På det sättet kan företaget också bäst uppfylla kundernas önskemål vad gäller produktsortimentet. Joen påpekar att det också kan ses

som en del av företagets kundservice. Skjortorna för kvinnor hör till kategorin produkter som utvecklats enligt ovannämnda mönster, men kläderna för barn fick sin början då Joen själv blev förälder. Schoffas barnkläder har varit en produktkategori där Schoffa snabbt vuxit till en av de bästa på marknaden enligt Joen. Volymerna är tills vidare ganska små, men Joen tror att detta är en produktkategori som har stort potential.

På följande sida syns en figur med Schoffas produktsortiment indelat i produktgrupper. Figuren åskådliggör även vilka produkter som finns för kvinnor, män och barn. Figuren sammanställdes under intervju 1 med Joen Schauman och har kompletterats efter intervju 2 med Henrik Stigzelius.





Figur 5 Schoffas produktgrupper hösten 2013.

Schoffas produktsortiment är en viktig del i företagets positionering. Genom sitt produktsortiment har Schoffa förverkligat sin klassiska och lekfulla vision. Joen säger att de utöver att välja sina produkter noggrant också är mycket medvetna om deras prisstrategi. Schoffa strävar efter att vara tillgängliga för alla prismässigt. Att köpa en Schoffa produkt skall ett köp bland andra i vardagen. Med andra ord skall Schoffas kunder kunna ha flera Schoffa plagg i sin garderob utan att det skall vara en ekonomiskt tyngande. Det som möjliggör Schoffas prisstrategi är valet av försäljningskanaler. För tillfället är de som sagt de egna butikerna med undantag för produkterna för barn, som har ett fåtal återförsäljare.

Då Joen frågades om kundsegmenteringen svarade han som följande:

[...] vi går nog främst mot en ”emotionell” ålder. Vi säger 20-35, men det kan betyda ganska vem som helst i dag och hurudan livsstil människor har. De vill oftast vara ganska propra, och den typens personer kan vi med våra produkter tilltala med närmaste krets.

[...] vi tittar mest på de här männen och sedan på vad de har för typs kvinnor, för att uttrycka sig väldigt gammaldags, förlåt, och sedan vad de har för typs barn. Hur de vill att de själva och deras barn alltså skall se ut. Oftast så är det ju ändå kvinnorna/fruarna som rekommenderar skjortorna för sina män, att ”Schoffa, an idea for you...” men det bildar alltså en helhet i sig. Så det går inte helt ett i ett, men eftersom vi har haft våra herrskjortor såpass länge, så är det de vi utgår från för tillfället.

Sedan beskrev Joen att de som dras till Schoffas kläder har en viss typs livsstil. Denna livsstil kan uppfattas olika av olika personer men Joen beskrev hur han anser att Henrik ser den och sedan sin personliga syn på saken.

Nå jag tror att Henrik skulle svara att den här singelmannen, nå han e inte singel så det är inte helt rätt, men han skulle se på en yngre grupp, någon som lever i centrum, förtjänar relativt bra, som ändå är prismetveten, som vill ha något elegant men potentiellt lite annorlunda, som har en lite egen stil, som skall kunna profilera sig med sina kläder och någon som lite karikerat har en lite finlandssvensk livsstil med allting som det innebär. Till exempel att du inte har något emot att segla... Det är något som vi märker att våra kläder lika väl skulle kunna säljas i en hamn i Ingå hamn. Dom skulle faktiskt kunna sälja bra där! Nå det är en stadsmänska, men det är en stadsmänska som ibland seglar och bor på båten. Det är en annan typs mänska än den som seglar i bara en t-skjorta. Utan det är en som kanske seglar i en rödrutig skjorta som springer upp på klipporna och äter lite kräftor. Alltså det här är jätte karikerat, men det är nog en tanke där. Men det är ungefär människan vi föreställer oss då vi planerar produkter.

Detta kan ses som en tydlig konkurrensfaktor. Det är svårt att jämföra Schoffa med alla konkurrenter på en gång, men unikt för Schoffa är deras egna värderingar. På Schoffa värderas som sagt klassiskt men lekfullt igenom hela verksamheten. Detta bidrar till att

företagets varumärke uppfattas på ett visst sätt. Detta är mycket viktigt enligt Joen. Det hur företaget eller varumärket uppfattas kan man inte heller sätta fingret på. Det är enligt Joen en stor helhet bestående av vem som jobbar där, hur logon ser ut, hurdana produkterna är, hur butikerna ser ut, vilka som går klädda i företagets produkter och så vidare. Däremot påpekar Joen att en mer konkret produkt som är väldigt Schoffa är just deras måttsydda skjortor. De är ensamma med måttsydda skjortor i sin prisklass och nivå på kvalitet i Finland. Hela köpupplevelsen av en måttsydd skjorta på Schoffa är något som de dessutom jobbat hårt på att göra väldigt vardagligt för konsumenten.

### **5.1.3 Kundservice**

Från början hade Schoffa enbart en nätbutik. Den nådde inte önskat resultat vilket ledde till att en fysisk butik öppnades år 2006 på Eriksgatan i Helsingfors. Nätbutiken har dock aldrig försvunnit utan har med tiden utvecklats an efter att företaget utvecklats. Inte långt efter att butiken på Eriksgatan öppnades flyttade den till dåtida Kämp Galleri på Norra Esplanaden 33. Sedan dess har butiken under år 2012 flyttat till ett nytt, synligare och större utrymme i samma fastighet. Flytten var naturlig eftersom Schoffa i ett års tid hade en butik på Unionsgatan i det Kiseleffska huset som de samtidigt stängde.

Under det senaste året har stora satsningar ägt rum på nätet vilket har resulterat i en helt ny version av Schoffas nätbutik på adressen [www.schoffa.com](http://www.schoffa.com). Målet med satsningen har varit att få köpupplevelsen i nätbutiken och all annan verksamhet på nätet att påminna så mycket som möjligt om upplevelserna i de fysiska butikerna. Detta är en mycket svår sak eftersom en av Schoffas viktigaste stöttepelare är den personliga betjäningen i butikerna. Utöver en nätbutik har Schoffa aktiv verksamhet på de sociala medierna Pinterest, Tumblr, Facebook, Instagram och de ryska VK samt PinMe. Det är främst de nätansvariga och Joen själv som upphåller profilerna på de olika sociala medierna för företaget. Dessa sociala medier har blivit en av de kanaler där företaget betjänar och håller kontakt med sina kunder.

Joen anser att begreppet kundservice inom Schoffa betyder allting. Det är inte bara hur kunden blir bemött i butiken, utan en helhet och sinnesstämning som råder inom

företaget. Schoffas koncept ger personalen en möjlighet att bemöta kunderna mycket personligt. Det räcker inte att fråga ifall man kan hjälpa, utan Joen understryker att de på Schoffa skall försöka förstå sina kunder och deras behov. Detta kan man inte uppnå utan att föra en dialog med kunderna. Kundenservice har utvecklats mycket den också. En av de personer som enligt Joen bidragit mycket till detta är Henrik. Han har en attityd som smittar av sig på andra i företaget.

Det att man blir mycket personligt och tillmötesgående bemött i Schoffa är något Joen påpekar att man dock måste fundera på i framtiden om företaget skall växa ytterligare. Då får det inte vara för beroende på vem man blir betjänad av i butikerna, utan alla skall ha en viss ”grundnivå” på såväl sitt sätt att betjäna kunder som på sin kunskapsnivå. En annan aspekt är att det är närapå omöjligt att implementera samma nivå på personlig kundservice i nätbutiken som i de fysiska butikerna. Åtminstone med den budget Schoffa har. Men helhetsmässigt är det något som det redan finns tankar och planer om. Det som gör Schoffa unikt med sin kundservice är hur stor fokus som läggs på dem och dess kvalitet. Detta är en naturlig del för företaget då det byggts upp på basen av en tjänstebaserad produkt; den måttsydda skjortan.

## **5.2 Intervju 2 och 3**

Intervjuerna 2 och 3 hölls tätt inpå varandra under hösten 2013. Den intervjuade i intervju 2 är Henrik Stigzelius, företagets verkställande direktör. Intervjuguiden hittas som Bilaga 2 ”Intervjuguide Henrik Stigzelius”. Intervjuguiden av intervju 3, med Helsingforsbutikens butikschef, Anton Koivisto, hittas som Bilaga 3 ”Intervjuguide Anton Koivisto”.

Valet att intervjua just Henrik och Anton fastslogs efter intervju 1 med Joen Schauman. Han påpekade flera gånger att dessa personer har bidragit mycket till företagets utveckling. Henrik och Anton är dessutom mycket involverade i produktutvecklingen och också centrala aktörer i företagets kundservice. I intervjuerna med Henrik och Anton ställde vi inte frågor om organisationsstrukturen, eftersom den delen behandlades mycket heltäckande med Joen i intervju 1.

### 5.2.1 Produktsortiment

Såväl Anton som Henrik är av den åsikten att kragskjortorna är Schoffas mest lyckade produktkategori. Henrik poängterar att det är Extra Slim Fit modellen som är populärast. Enligt Anton denna produktkategori lyckats såpass väl tack vare skärningarna på passformerna och detaljerna som en mycket bred ”spread collar”, färgkontraster, färggranna knappar och små detaljer. Dessa element gör kragskjortorna lätta att identifiera med Schoffas ”House-style” (jfr. modehus) och bidrar såklart själva till denna stil. De produkter som däremot inte lyckats lika väl är boxers, tröjor och speciellt piké skjortor. Enligt Anton är piké skjortan av bra modell och har bra material, men är som produkt inte riktigt färdig. Den saknar just de för Schoffa karakteristiska drag som han listade upp för kragskjortan. Schoffa har aldrig sluta sälja någon produkt, utan försöker utveckla produkter som det kräver mellan beställningar. Sidoprodukter som just dessa tre beställs bara två gånger per år, vilket ger tid och möjlighet att utveckla möjliga brister eller förslag på förbättring. Utöver detta för de fram produkter som säljer sämre med kampanjer och synlighet såväl i butiken som på sina nätkanaler. De produkter Schoffa väljer att köpa in under någon annans varumärke är sådana som de ser att de inte kan slå i kvalitet. Då väljer de helt enkelt att köpa in produkter istället än att producera och utveckla egna av sämre kvalitet. Däremot beskriver Anton skillnaden mellan Schoffas ”egna” produkter och de inköpta enligt följande:

Schoffan itsevalmistamat tuotteet, eli firman X Schoffalle valmistamat tuotteet Schoffan labeleilla, tapaavat yleensä näyttää enemmän ”Schoffa-henkiseltä” ja vastaavat tiettyyn tarkoitukseen hieman paremmin. Niin, ja toki hintakin on yleensä huokeampi.

Henrik lyfter fram kragskjortorna och speciellt de måttsydda kragskjortorna som en viktig konkurrensfaktor. Andra viktiga konkurrensfaktorer är personalens kunskapsnivå samt prisnivån på hela Schoffas produktsortiment. Anton lyfter fram tre, enligt honom viktiga aspekter som skiljer Schoffas produktsortiment från konkurrenternas, varav den första är att de på Schoffa planerar sitt produktsortiment utgående från kunderna. Den andra aspekten är att de på Schoffa inte är så årstidsbundna med de produkter de lanserar och den tredje aspekten är att alla Schoffas produkter går bra ihop. Till exempel kan en skjorta med orange färgade knappar kombineras med orange färgade strumpor och näsdukar i samma färgmönster.

Anton och Henrik ser Stenströms och Eton som huvudsakliga konkurrenter. Henrik nämner utöver dessa två Morris, Gant, Tommy Hilfiger, Tiger of Sweden, Filippa K och SuitSupply. Henrik poängterar dock att de flesta av dessa konkurrenter lägger större fokus på kostymer, medan Schoffa som sagt håller hårt fast i kragskjortan som kärnprodukt. Denna kärnprodukt håller enligt Henrik både bättre kvalitet och prisklass än konkurrenterna. Andra skillnader mellan Schoffa och konkurrenterna som upprepade gånger nämndes är förhållandet mellan pris och kvalitet på produkterna samt egenskaperna hos personalen.

### **5.2.2 Kundservice**

Henrik, i form av arbetsgivarrepresentant, säger att personalen är A och O för Schoffa. Deras uppgifter är utöver att sälja att konstant ge feedback och förslag till utveckling av såväl verksamheten och produktsortimentet. Alla anställda har fler ansvarsuppgifter än enbart försäljning beroende på deras intresseområden och kunskap. Anton listade uppgifterna försäljarna i butikerna: presentera produkterna för kunderna, hjälpa kunderna att hitta storlekar, produkter och kombinationer, representera företaget på ett riktigt sätt och sist att sälja. Kundenserviceens nivå i Helsingfors är på en mycket hög nivå, tack vare kunskapen försäljarna har. För att höja nivån i Tallinn har Anton regelbundet utvecklingssamtal med butikschefen där. Antons genuina intresse och kunskap gentemot modebranschen är något som han för vidare till alla i företaget. Detta har enligt Henrik bidragit till att Schoffas nivå på kundservice utvecklats mycket mot det bättre sedan Anton anställdes. Helhetsmässigt är Henrik mycket nöjd med den nivå på kundservice Schoffa har idag.

Då Henrik anställer någon till företaget läggs det stor vikt på personlighet, samarbetsförmåga, intresse för mode och personliga målsättningar. Ingen har anställts baserat på någon specifik utbildning utan alla genomgår omfattande intervjuer med Henrik. De flesta som anställts har dessutom visat intresse och tagit kontakt till företaget utan att företaget officiellt sökt ny arbetskraft. Alla i personalen har personliga mål som diskuteras fram i regelbundna utvecklingssamtal med Henrik. Dessa mål samt konstruktiv kritik skall hjälpa personalen att nå bästa möjliga resultat. Primärt handlar

dessa mål om att skaffa lojala kunder, som till exempel bara kan komma in för att diskutera mode, tyger, fråga råd om klädsel och be någon i personalen knyta deras slips.

Då Henrik ombes att jämföra de fysiska butikerna med nätbutiken lyfter han fram att servicenivån är bättre i butiken som följd av den personliga betjäningen. Schoffa har en online chat där alla frågor besvaras så snabbt som möjligt, men senast nästa arbetsdag. I butiken kan man känna och pröva på produkterna och man kan gå ut med köpen direkt, medan det vid köp i nätbutiken tar två till fem dagar förrän produkterna är levererade. (De måttsydda skjortorna har en leveranstid på tre till fem veckor.) Däremot har Schoffa ofta lite billigare priser i nätbutiken. De produkter som inte är Schoffas ”egna” säljs inte i nätbutiken. För övrigt är produkterna de samma som finns i de fysiska butikerna. De kunder som köper via nätbutiken är oftast mycket lojala kunder som är bekanta med Schoffas kvalitet eller sådana som bor längre bort från de fysiska butikerna. Något som Schoffa ännu jobbar på är att få nätbutiken att motsvara butikernas och företagets värderingar och vad varumärket står för.

## **6 DISKUSSION**

I detta kapitel presenteras diskussion i jämförelse med den teoretisk referensramen och vald metod. Utöver detta presenteras slutsatser om resultatet arbetet samt förslag för framtiden.

### **6.1 Diskussion i förhållande till den teoretiska referensramen**

#### **6.1.1 Differentiering**

Schoffas produkter består av basvaror som i stort sätt är lika som konkurrenternas. Produkterna i sig är något som Schoffa valt att differentiera på olika sätt så som stil, skärningar och små detaljer. Schoffas produkter skiljer sig alltså redan till utseendet från konkurrenternas vilket bidrar till att en viss typs kunder söker sig till butiken. Även produkternas pris och image är något som ledningen anser att skiljer Schoffas produkter från konkurrenternas. Priserna är betydligt lägre, även i de måttbeställda produkterna och att bära Schoffas produkter kräver ingen status och bäraren uppnår heller inte någon

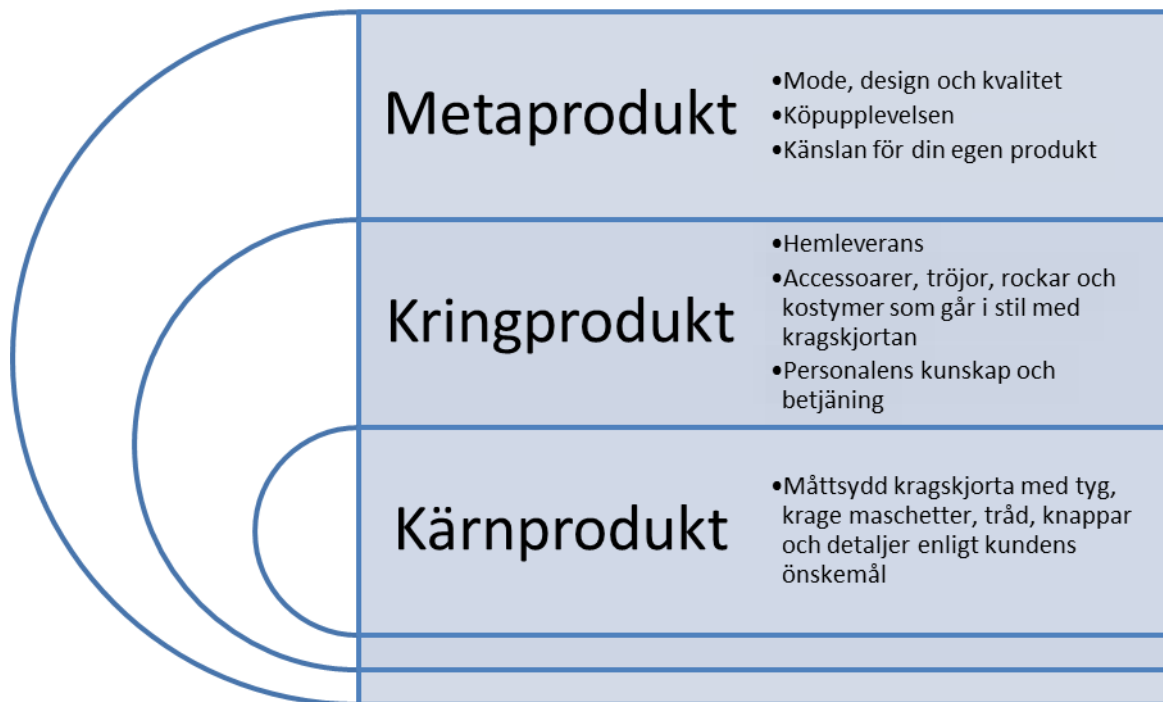
genom att ha på sig företagets produkter. Imagen kunden får är den som själv önskas i och med att kunden själv kan inverka på produkten och sortimentet. Detta är något konkurrenternas varumärken inte kan. Schoffas produktsortiment påminner om konkurrenternas men är inte ännu lika heltäckande. Målet för framtiden är dock att kunna erbjuda ett brett sortiment åt både män, kvinnor och barn. Schoffa är dock nischat och målet är inte att sälja produkter åt alla. Schoffas kundsegment är idag begränsat till ett livsstilssegment samt fördelssegment vilka båda skiljer sig från konkurrenternas.

Schoffas differentiering grundar sig i en produktpositionering och en kundservice där målet är att vara bäst. Alla anställda skolas till att ha kompetens och kunnande om de egna produkterna men även mode i allmänhet. Detta är något konkurrenterna inte gjort enligt Schoffas ledning. Kundservicen Schoffa har hämtat ett mervärde åt produkterna för kunderna genom att skapa en relation mellan försäljaren och kunden. Betjäningen sker på en personlig nivå där kundens behov och önskemål beaktas. Hos konkurrenterna har inte kundens önskemål en lika stor roll för företaget som hos Schoffa. Relationen och kommunikationen företaget har med sina kunder gynnar båda parterna; Schoffa kan utveckla sitt produktsortiment enligt behovet och kunderna erbjuds det de önskar. Detta är något som möjliggörs då företaget inte är lika stort som konkurrenternas och processerna inte tar lika lång tid.

### **6.1.2 Produkter**

I och med att produkter är något som tolkas subjektivt av målgruppen måste ett företag välja en riktning eller linje att följa. Schoffa har valt att satsa på något de andra aktörerna inom samma bransch inte har lika stort fokus på, det vill säga kragskjortan. Det kom tydligt fram i intervjuerna att den största satsningen, det största fokuset och den största produktgruppen hos företaget är denna produkt. Schoffa erbjuder även tjänsten att måttsy produkter åt sina kunder. Detta är det hela företagsamheten startade kring och något som är en självklarhet för de som arbetar på Schoffa idag. En produkt är dock inte bara en fysisk produkt utan innehåller flera element. Vi har utnyttjat modellen som visas i kapitel 2.1, alltså Figur 1, för att beskriva Schoffas huvudprodukts djupare innebörd.





Figur 6 Skribenternas egen modell av teoretisk referens av Figur 1.

Den måttsydda kragskjortan är själva kärnprodukten, alltså de fysiska elementen i själva produkten. Runt detta ingår andra aspekter som beskrivits som kringprodukter. Exempelvis är kundbetjäningen en del av detta samt mätandet och bestämmandet av elementen som skall ingå i kragskjortan så som knappar och krage. Mervärdet i hela processen av köppplevelsen, utformandet av skjortan och vetskapen om att du är den enda med just denna skjorta. Inom denna process är kundbetjäningen ett måste då till exempel kundens mått måste tas. Det är alltså kundbetjäningen som knyter samman produkten och tjänsten till en helhet.

Schoffa har byggt upp sitt produktsortiment runt en kärnprodukt och ökat sortimentet med andra produkter som passar ihop med kärnprodukten. De har även haft i tankarna en urkund som de ser att använder produkterna. I och med att Schoffa börjat med endast herrmode men senare utvidgat sortimentet med produkter för även kvinnor och barn, har företaget måsta börja tänka kring den ursprungliga urkunden och se vilka personer denne har runt sig. Produkterna hade från början en viss stil och kvalitet vilken Schoffa återgivit i alla nya produkter som gör hela sortimentet till en helhet. De som jobbar för företaget är medvetna om företagets konkurrenter och vad som skiljer dem åt. Schoffa

har valt en egen målgrupp som skiljer sig från de andras och på så sätt har företaget en egen nisch. Företaget har segmenterat sig själv med både ett livsstilssegment och fördelssegment. Produkterna är unika tack vare sina passformer, färger och prisvärdhet. Genom att Schoffa är medveten om sina konkurrenter och sin egen målgrupps behov har företaget lättare att optimera lönsamheten. Schoffa har till skillnad från konkurrenterna valt att ha fokus på kragskjortan i stället för kostymen vilket gör att företaget har möjligheten att fylla en viss grupp av konsumenters behov bättre än konkurrenterna. Företaget försöker heller inte vara bäst på allt eller ta en medelväg vilket lett till att företaget positionerat sig mycket väl på marknaden.

Priserna på Schoffas produkter beskrevs i intervjuerna som en konkurrensstyrka. Schoffas produkters priser är lägre än konkurrenterna har på motsvarande produkter. Detta gör att fler kunder kan handla hos Schoffa. Dessutom beskrevs målgruppen eller de som mest är intresserade av Schoffas produkter att vara, i alla fall mentalt, i en ålder på 20-35 år vilket gör att fördelssegmentationen är en viktig del av företaget. Om kunden dock ser en större nytta i en annan produkt är den ofta beredd att betala litet mer för den. Hos Schoffa betyder det att en kund kan välja att till exempel köpa en färdigsydd kragskjorta i en viss passform eller betala litet mer och få exakt en sådan produkt kunden själv vill sydd till egna mått.

### **6.1.3 Kundservice**

Som det konstaterats ett flertal gånger så fokuserar Schoffa stort på att ha en kunnig och bra personal i butikerna som kommunicerar på en personlig nivå med kunderna. Målet är att alla skall kunna vara sakkunniga, sympatiska och ha en beslutspåverkan på kundernas köp. Personalen skall kunna hjälpa kunden med dess behov men samtidigt tipsa om andra möjligheter och kunna skapa nya behov och önskemål. Alla konsumenter vill bemötas olika och detta är något personalen skall veta och kunna hantera. Det är viktigt hos Schoffa att kommunikationen mellan företaget och konsumenterna sker utan ”brus” och att båda parterna förstår varandra. Detta gäller både kundkontakten i de fysiska butikerna samt i nätbutiken och de sociala medierna Schoffa

hittas i. Det handlar om att skapa ett samspel, förtroende och en relation mellan kunderna och företaget vilket resulterar i lojala kunder.

## **6.2 Kritisk reflektion angående valet av metod**

Metodvalet i detta arbete var fallstudie med kvalitativa intervjuer. Denna metod var lyckad och de kvalitativa intervjuerna gav rikligt med data. Det faktum att vi sedan tidigare kände vissa från Schoffas personal gjorde det lättare att påbörja arbetet med företaget. Det tog en stund för oss att kartlägga vad allt vi skulle involvera i intervjuerna, men efter att det jobbet var gjort och vi utfört den första intervjun insåg vi, en hur bra grund vi redan hade på arbetet. Intervjun med Joen var mycket lång och mycket mer öppen till formen än de två senare intervjuerna. Detta var ett bra sätt att samla in så mycket data som möjligt för att skapa en helhetsbild av företaget. Valet av att intervjua Joen till först var också mycket lyckat. Han är trots allt den enda person som varit med under hela existensen av företaget. Svaren han gav hjälpte oss att välja vilka andra vi skulle intervjua. Henrik och Anton hämtade mycket värdefull detaljinformation om just produktsortimentet och kundservicen. De två senare intervjuerna var mycket mer strukturerade än den första. Detta eftersom vi noggrannare visste vad vi ville veta och redan hade fått en bild av vad företaget gör inom respektive delområden.

Iakttagelse som metod kunde ha gett en djupare inblick i kundbetjäningen. Det som bör påpekas är att vi gjort detta arbete ur företagets perspektiv det vill säga vi har studerat företagets koncept från endast ledningens synvinkel. Vi har inte studerat hur kunderna själva uppfattar företagets differentiering. Vi har heller inte undersökt konkurrenternas produkter eller kundservice då arbetet i så fall blivit för brett och syftet var att ta reda på och dokumentera Schoffas lednings tankar och mål gällande positioneringen.

## **6.3 Slutsatser**

Svaren Schoffas ledning gav oss i samband med intervjuerna gav oss rätt så konkreta exempel på hur företagets koncept skiljer sig från konkurrenternas och att företaget med hjälp av dessa differentierat sin verksamhet. Genom att dokumentera dessa aspekter

hoppas vi att ledningen får en klar helhetsbild av företagets koncepts differentiering vilket kan hjälpa dem i framtida beslut.

Vi anser att vårt examensarbete kunde ha varit bredare och behandlat en större helhet. Företaget har dock fungerat som uppdragsgivare åt andra studenter som undersökt bland annat den ekonomiska delen av företaget samt kundernas syn på varumärket. Det vi dock kan rekommendera företaget är att med hjälp av alla undersökningar som görs för och om dem bygga upp en affärsplan. Affärsplanen kunde fungera riktgivande för framtida beslut.

Det var mycket lätt att hålla kontakt med företagets personal och vi blev snabbt bekanta med de som medverkade i vårt arbete. Vi anser att detta inte har inverkat negativt på vårt resultat utan det har tvärt om gett oss en möjlighet att ställa också de svårare frågorna av de som intervjuades. Det var beundransvärt att kunna se och uppleva den professionella expertis och det Schoffa ”mindset” som de intervjuande beskrev.

Slutligen vill vi påpeka att vi med vår fallstudie har skapat en mycket bra bild av hur företagets produktsortiment och kundservice har utvecklats, ser ut idag och skiljer sig från konkurrenternas.

## KÄLLOR

Aaker, David A. McLoughlin, Damien. 2010: Strategic Market Management: global perspectives. John Wiley & Sons Ltd, 354 s. ISBN: 978-0-470-68975-2

Baines, Paul. Fill, Chris. Page, Kelly. 2008: Marketing. New York, Oxford university press, 859 s.

Bolander, Eva m.fl. 1993: Kunden i fokus – Kundservice. Upplaga 2:1, Olofström, EduMedia Förlag AB, 79 s. ISBN: 91-87090-10-4

Dahlén, Micael & Lange, Fredrik. 2003: Optimal marknadskommunikation. Upplaga 1:1: Malmö, Liber Ekonomi, 465 s. ISBN: 91-47-06573-7

Eliasson, Bengt & Kolár, Christian. 2006: Affärsplanen. Praktisk handledning för affärsplanerare. Upplaga 1:1.1: Malmö, Liber Ab, 190 s. ISBN 91-47-07530-9

Ferrell, O.C., Hartline, M., Lucas Jr., G., Luck, D. 2008: Marketing Strategy. Upplaga 5: South-Western, Cengage Learning, 743 s. ISBN: 0-538-46738-X

Hernberg Mervi. 2012: Kampanjplanering. Kurs i Arcada.

Kotler, Philip. 1999: Kotlers marknadsföring. Upplaga 1:4: Malmö, Liber Ab, 280 s. ISBN 978-91-47-04513-6

Langlet, Pieter. Wärneryd, Bo. 1980: Att fråga – Om frågekonstruktion vid intervju- och enkätundersökningar. LiberFörlag, 225 s. ISBN: 91-38-05283-0

Laurelli, Rolf. 2003: TOTAL-säljaren – En bok om professionell försäljning. Svenska Konsulthuset AB STIB, eLib, 240 s. ISBN: 91-97467-30-8

McKinsey, James Oscar & Company. 1999-2001: Affärsplanering. En handbok för nya tillväxtföretag. Upplaga 4: Stockholm, Ekerlids förlag, 251 s. ISBN: 91-89617-11-8

Merriam, Sharan B. 1988: Fallstudien som forskningsmetod. Lund, Studentlitteratur AB, 228 s. ISBN: 91-44-39071-8

Mintzberg, Henry. Quinn, James Brian. Ghoshal, Sumantra. 1998: The strategy process. Revised European edition. Prentice Hall Europe, 1019 s. ISBN: 0-13-675984-X

Solberg Søilen, Klaus. Huber, Stefan. 2006: 20 svenska fallstudier för små och medelstora företag – Pedagogik och vetenskaplig metod. Lund, Studentlitteratur AB, 221 s. ISBN: 978-91-44-04654-9

Elektroniska källor:

Hämtat 10.3.2013 Chandler, Daniel:

<http://www.aber.ac.uk/media/Documents/short/trans.html>

Hämtad 8.12.2013 Sheth,, J N. Parvatiyar, A. 1995, Artikel, version 23: Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences.. Tillgänglig:

<http://parvatiyar.net/articles/jour5.pdf>

Hämtat 4.3.2013 Figur 1

<http://web.kristinehamn.se/skola/brittmarie/grundlaggande%20begreppfiler/image004.gif>

# **BILAGOR**

## **Bilaga 1/1(4) Intervjuguide Joen Schauman**

### **Rubrikerna och frågorna**

Rubrikerna i intervjuguiden är indelade i tre delar. I den första, del A, behandlas företagets organisation och strategi. Meningen med den delen är att få en bättre helhetsbild av företaget på organisationsnivå. I del B behandlas företagets produkter och produktsortimentet och i den tredje delen kundservicen. Till sist bes Joen beskriva företaget med tre ord. En del av frågorna åtföljs av en eller flera stödpunkter. Meningen med stödpunkterna är att styra diskussionen åt rätt håll. Intervjuguiden skall fungera som riktlinje för intervjun men frågorna kan frågas i annan ordning och tillägsfrågor kan frågas för att komma in på djupet av ämnet.

### **Presentation**

Intervjun inleds med en presentation av intervjuaren och vad meningen med intervjun är. Därefter får Joen presentera sig själv och båda parterna kan bekanta sig med varandra.

## **A. Organisation & Strategi**

**Hur startades Schoffa?**

**Hur många anställda har Schoffa?**

**Hur är arbetet/ansvaret fördelat mellan dessa anställda?**

**Vad är målet med verksamheten?**

- a) Personliga
- b) Företagets

**Vad Schoffas mission och vision?**

- a) Vision: stora bilden/målet
- b) Mission: processen för att nå visionen)

**Vad är företagets värderingar och normer?**

- a) Syns dessa konkret i verksamheten?

## **Bilaga 1/2(4) Intervjuguide Joen Schauman**

### **Vilka är Schoffas konkurrenter?**

a) Varför är just dessa konkurrenter?

### **Hur ser Ni att Schoffa skiljer sig från dessa konkurrenter?**

a) företagsmässigt

### **Var sker produktionen av produkterna?**

### **Äger ni fabriken/fabrikerna?**

### **Varför gjordes valet att producera produkter under eget brand?**

### **Varför säljer Schoffa både produkter under eget brand men också andras?**

### **Har Schoffa några återförsäljare?**

a) Hur väljs dessa?

### **När och varför valde Schoffa att skaffa en nätbutik?**

### **Använder Schoffa strategiska verktyg? (så som swot eller bcg-matrisen)**

a) T.ex SWOT eller BCG-Matrisen

## **B. Produktsoriment**

### **Varför utvidgades det ursprungliga sortimentet från bara skjortor?**

### **Varför säljer Schoffa också andra än egenproducerade produkter?**

### **Hur väljer Schoffa sina produkter?**

a) På basen av vad?

### **Vilka alla produkter säljer Schoffa i sina butiker?**

a) Varför just dessa?

### **När har produkterna börjats säljas?**

a) Har något fallit bort från sortimentet?



## **Bilaga 1/3(4) Intervjuguide Joen Schauman**

### **Hur har produktsortimentet att utvecklas?**

a) På vilka grunder har utvecklingen skett?

### **Kommer produktsortimentet utvidgas eller utvecklas?**

a) Förhållandet mellan "egna" och "köpta" produkter

### **Hur utvecklar Schoffa sina produkter?**

a) Processen från idén till att produkten är i försäljning

### **Varifrån kommer råvarorna?**

### **Vilken eller vilka kundgrupper hämtar Schoffas produkter till företaget?**

a) Kundsegmenten

### **Hur positionerar sig Schoffa och sina produkter?**

### **Hur skiljer sig Schoffas produkter från konkurreternas?**

### **Vad är Schoffas prisstrategi?**

## **C. Kundservice**

### **Vad omfattar begreppet "kundservice" på Schoffa?**

### **Hur upplever Ni att Schoffas kundservice fungerar?**

a) Vad fungerar bra?

b) Vad fungerar mindre bra?

### **Hur har kundservicen och betjäningen utvecklats under åren?**

### **Hur skiljer sig Schoffas kundservice från konkurrenternas?**

### **Varför anser Ni att era kunder skall handla hos Schoffa?**

### **Vad hämtar försäljarna till företaget?**

### **Hur skolas/utbildas försäljarna?**

**Bilaga 1/4(4) Intervjuguide Joen Schauman**

**Vilka mål har försäljarna i sin försäljning?**

**Vad kan en kund förvänta sig då denne stiger in i Schoffas butik?**

**Hur är "betjäningen" kunden får i nätbutiken kopplad till den i vanliga butiken?**

**BONUS: Beskriv fritt Schoffa med tre ord.**

## **Rubrikerna och frågorna**

Rubrikerna i intervjuguiden är indelade i tre delar. I den första, del A, behandlas företagets organisation och strategi. I del B behandlas företagets produkter och produktsortimentet och i den tredje delen kundservicen. Till sist bes Henrik beskriva företaget med tre ord. En del av frågorna åtföljs av en eller flera stödpunkter. Meningen med stödpunkterna är att styra diskussionen åt rätt håll. Intervjuguiden skall fungera som riktlinje för intervjun men frågorna kan frågas i annan ordning och tillägsfrågor kan frågas för att komma in på djupet av ämnet.

### **Presentation**

Intervjun inleds med en presentation av intervjuaren och vad meningen med intervjun är. Därefter får Joen presentera sig själv och båda parterna kan bekanta sig med varandra.

### **A. Strategi**

**Vilka är Schoffas konkurrenter?**

a) Varför just dessa?

**Hur ser du att Schoffa, som butik, skiljer sig från dessa konkurrenter?**

### **B. Produktsortiment**

**Produkter eller produktgrupper som lyckats?**

a) Varför lyckades de?

**Produkter eller produktgrupper som misslyckats?**

a) Varför misslyckades de?

b) Vad har gjorts då det inte gått som förväntat?

**Hur skiljer sig Schoffas "egna" produkter från de som köps in?**

**Hur skiljer sig Schoffas produktsortiment från konkurrenters?**

**Hur skiljer sig Schoffas produkter från konkurrenters?**

**Varför handlar eller borde kunder handa hos Schoffa?**

**Vilka kundgrupper är mest intresserade av Schoffas produkter?**

## **Bilaga 2/2(2) Intervju Henrik Stigzelius**

### **Fysisk butik vs. nätbutik:**

- a) Vem handlar på nätet?
- b) Hur skiljer sig produkterna?
- c) Vilken är skillnaden mellan att handla på nätet gentemot i fysisk butik?
- d) Hur motsvarar nätbutiken den fysiska? Likheter/skillnader

## **C. Kundservice**

**Vilken är personalens roll i butiken?**

**Hur väljs försäljarna?**

**Berätta om personalens skolning**

**Personalens mål?**

- a) Personliga
- b) Företagets

**Hur uppehålls personalens kunskap och intresse?**

**Hur har kundservice och betjäningen utvecklats med åren?**

**Vad kan en kund förvänta sig då den kommer till Schoffa?**

**Finns det skillnader mellan butikerna, försäljarna eller kunderna mellan Tallinn och Helsingfors?**

**Kundservice i nätbutik gentemot fysisk butik: hur motsvarar nätbutiken den fysiska?**

**Hur fungerar kundtjänsten annanstans än i butik t.ex. social media?**

**Hur skiljer sig Schoffas kundservice från konkurrenternas?**

**Bonus: Beskriv Schoffa med tre ord.**

## **Rubrikerna och frågorna**

Rubrikerna i intervjuguiden är indelade i tre delar. I den första, del A, behandlas företagets organisation och strategi. I del B behandlas företagets produkter och produktsortimentet och i den tredje delen kundservicen. Till sist bes Anton beskriva företaget med tre ord. En del av frågorna åtföljs av en eller flera stödpunkter. Meningen med stödpunkterna är att styra diskussionen åt rätt håll. Intervjuguiden skall fungera som riktlinje för intervjun men frågorna kan frågas i annan ordning och tillägsfrågor kan frågas för att komma in på djupet av ämnet.

### **Presentation**

Intervjun inleds med en presentation av intervjuaren och vad meningen med intervjun är. Därefter får Joen presentera sig själv och båda parterna kan bekanta sig med varandra.

#### **A. Strategia**

**Ketkä ovat Schoffan kilpailijat?**

a) Miksi juuri nämä ovat kilpailijoita?

**Millä tavalla Schoffa erottuu kilpailijoista vaateliikkeenä?**

#### **B. Tuotevalikoima**

**Mitkä tuotteet ja tuoteryhmät ovat onnistuneet parhaiten?**

a) Miksi nämä ovat onnistuneet?

**Mitkä tuotteet eivät ole onnistuneet?**

a) Miksi nämä ovat epäonnistuneet?

b) Mitä asialle on tehty?

**Miten Schoffan itse valmistamat tuotteet erottuvat sisään ostetuista tuotteista?**

**Miten Schoffan tuotevalikoima erottuu kilpailijoiden valikoimista?**

**Miten Schoffan tuotteet erottuvat kilpailijoiden tuotteista?**

**Miksi asiakkaat käyvät tai tulisi käydä Schoffalla ostoksilla?**

**Mitkä asiakasryhmät ovat eniten kiinnostuneita Schoffan tuotteista?**

### **C. Asiakaspalvelu**

**Mikä on henkilökunnan rooli liikkeessä?**

**Kerro henkilökunnan koulutuksesta**

**Henkilökunnan tavoite? Omat ja liiketoiminnan**

**Miten henkilökunnan osaaminen ja kiinnostus ylläpidetään?**

**Miten asiakaspalvelu on muuttunut vuosien aikana?**

**Mitä asiakas voi odottaa asioidessaan Schoffalla?**

**Onko eroavaisuuksia liikkeissä/myyjissä/asiakkaissa Tallinnan ja Helsingin välillä?**

**Miten asiakaspalvelu toimii muualla kuin liikkeessä esim. sosiaalisessa mediassa?**

**Miten Schoffan asiakaspalvelu eroaa kilpailijoiden asiakaspalvelusta?**

**Bonus: Kuvaile Schoffa kolmella sanalla.**