

Kandidat: 10013

## Bacheloroppgave Dressmann

Vil Dressmann fremdeles være et av Nordens største motekjeder for herrer om fem år?

Bacheloroppgave i Markedsføring og ledelse

Veileder: Bjørn Nervik

Mai 2019



Kandidat: 10013

## Bacheloroppgave Dressmann

Vil Dressmann fremdeles være et av Nordens største motekjeder for herrer om fem år?

Bacheloroppgave i Markedsføring og ledelse  
Veileder: Bjørn Nervik  
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for internasjonal forretningsdrift



## Sammendrag

Hensikten med oppgaven er å avklare om Dressmann fremdeles vil være et av Nordens største motekjeder for herrer om fem år.

For å beskrive hvorledes Dressmann kan fortsette å være et av de ledende tekstilaktørene, var en spesielt interessert i å kartlegge Dressmann sin konkurransesituasjon i forhold til handelsstrukturens utvikling. Videre har en analysert Dressmann sin nåværende ressursstatus, og hvorledes de skaper verdi og øker lønnsomheten.

I den første delen av oppgaven introduserer en hvorledes handelsstrukturen har utviklet seg, og hvorledes Dressmann sin utvikling og ekspansjon er praktisert siden oppstart. Videre presenteres ens begrunnelse for valgt tema, og valgt problemstilling. Problemstillingen vektlegger videre hvorledes oppgaven er besvart, i den hensikt at oppgaven svarer på det den skal avklare. Videre presenteres kort hvorledes oppgaven er konstruert i forhold til valgt design for oppgave. I del to har en redegjort teorien som ligger til grunne for videre diskusjon. Hensikten med teorikapittelet er å gi leser en bedre forståelse for hvorledes Dressmann praktiserer deres bedriftsforhold, samt de mulighetene en kan gripe.

Del tre presenterer valg av metode og hvorledes det kvalitative casestudiedesignet er utført for datainnsamlingen av primærdata. Datainnsamlingsteknikken er bestående samtaleintervjuer med fire ulike personer fra Dressmann, således det gir leser en forståelse av hvorledes Dressmann opererer. De viktigste resultatene av casestudien presenteres i del fire, og er representert i et samlet empirisk funn av samtaleintervjuene. Fullstendig resultat av casestudien er transkribert som vedlegg i del syv.

Den sjette delen av oppgaven tar omhandler analyse og diskusjon. En har analysert Dressmann sin nåværende ressursstatus, og hvorledes de skaper verdi for kjeden. Videre diskuterer en hvorledes Dressmann har valgt å møte bransjens konkurransesituasjon, i forhold til handelsstrukturens utvikling. En har valgt å presentere SWOT – analyse som oppsummerer analyse og diskusjon, i den hensikt å gi leser en forståelse av hvilke sterke og svake sider Dressmann besitter, således de kan gripe muligheter og møte trusler. I den siste delen av analysekapittelet tar en for seg en konklusjon som svarer på problemstillingen oppgaven er ment å avklare.

## Forord

Denne oppgaven er skrevet av én student ved NTNU i Ålesund og markerer avslutningen på ens tre år bachelorstudiet i markedsføring og ledelse. Oppgavens omfang er på 15 studiepoeng og er skrevet våren 2019.

Tema for oppgaven er detaljhandel og retail, med tekstilbransjen og Dressmann som hovedfokus. En har personlig vært ansatt hos Dressmann i fem år, og ens interesse for tekstilbransjen kombinert med studie, satte utgangspunktet for av tema til oppgaven.

Oppgaven har gitt en bedre forståelse av hvorledes Dressmann opererer, og har resultert til å være et interessant prosjekt da en selv fikk bestemme valg av tema. Etter diskusjoner med veileder for valg av problemstilling kom vi frem til en problemstilling en betraktet som relevant for videre kompetanse- og karriereutvikling innad i Dressmann. Med utgangspunkt for ens ønske å jobbe innenfor tekstilbransjen, så var denne oppgaven å anse som en bidragsyter, således at en får ny innsikt, forståelse og nyttige refleksjoner av Dressmann og tekstilbransjen.

En ønsker å gi en stor takk til samtlige som har bidratt til oppgaven. Personlig vil en takke Dressmann for deres gjestfrihet, og intervjurespondentene som har brukt deres tid på å gjennomføre intervjuene. Intervjurespondentene bidro til en bedre forståelse av bransjen og Dressmann, og intervjurespondentene var: Marianne Rensvik (daglig leder Dressmann Moa i Ålesund), Laila Bergsnes (regionssjef Dressmann), Ola Hessen (tidligere regionssjef Dressmann), og Leiv Martinsen (vise administrerende direktør Dressmann). Til slutt vil en takke støtteapparatet rundt av venner og familie som har bidratt med positivitet under arbeidet med oppgaven.

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>1</b>
<b>FORORD</b>	<b>2</b>
<b>1.0 INTRODUKSJON</b>	<b>7</b>
1.1 INNLEDNING	7
1.2 BAKGRUNN/ STUDIEKONTEKST	10
1.3 PROBLEMSTILLING	11
1.4 STUDIEDESIGN	11
<b>2.0 TEORI</b>	<b>11</b>
2.1 INTRODUKSJON	11
2.2 MÅLGRUPPE	12
2.3 SORTIMENT	12
2.3.1 EGNE MERKEVARER (EMV)	12
2.4 PRISTEORI	13
2.4.1 FAST LAVPRIS	13
2.5 KUNDESERVICE	13
2.5.1 KUNDETILFREDSHET	14
2.5.2 COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	14
2.5.3 KUNDELOJALITET	15
2.6 NETTHANDEL	15
2.7 BÆREKRAFTIG TEKSTIL	16
2.8 INTERNASJONALISERING	16
2.9 MARKEDSKONKURRENTER	17
2.9.1 POSISJONERINGSKART	17
2.10 SVIMA – ANALYSE	17
2.11 SWOT – ANALYSE	19
<b>3.0 METODE</b>	<b>20</b>
3.1 INTRODUKSJON	20
3.2 FORSKNINGSDESIGN	20

<b>3.3</b>	<b>UTVALG/ RESPONDENTER</b>	<b>21</b>
<b>3.4</b>	<b>DATAINNSAMLING</b>	<b>22</b>
<b>3.5</b>	<b>ETISKE RETNINGSLINJER</b>	<b>25</b>
<b>4.0</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>INTRODUKSJON</b>	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>EMPIRISKE FUNN</b>	<b>27</b>
<b>5.0</b>	<b>ANALYSE</b>	<b>29</b>
<b>5.1</b>	<b>INTRODUKSJON</b>	<b>29</b>
<b>5.2</b>	<b>SVIMA – ANALYSE</b>	<b>30</b>
5.2.1	PRODUKSJON	30
5.2.2	INNKJØP OG LOGISTIKK	31
5.2.3	MERKEVARE	31
5.2.4	ANSATTE	32
5.2.5	LEDELSEN	33
5.2.6	OPPSUMMERING	33
<b>5.3</b>	<b>DISKUSJON</b>	<b>34</b>
5.3.1	MÅLGRUPPE	34
5.3.2	SORTIMENT	35
5.3.3	PRIS	37
5.3.4	KUNDESERVICE	38
5.3.5	NETTHANDEL	41
5.3.6	BÆREKRAFTIG TEKSTIL	42
5.3.7	INTERNASJONALISERING	44
5.3.8	MARKEDSKONKURRENTER	45
5.3.9	SWOT – ANALYSE	46
<b>5.4</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>48</b>
<b>6.0</b>	<b>REFERANSER</b>	<b>49</b>
<b>7.0</b>	<b>VEDLEGG</b>	<b>52</b>



<b>7.1</b>	<b>VEDLEGG A</b>	<b>52</b>
7.1.1	SPØRSMÅL 1	52
7.1.2	SPØRSMÅL 2	53
7.1.3	SPØRSMÅL 3	53
7.1.4	SPØRSMÅL 4	53
7.1.5	SPØRSMÅL 5	54
7.1.6	SPØRSMÅL 6	54
7.1.7	SPØRSMÅL 7	55
7.1.8	SPØRSMÅL 8	55
7.1.9	SPØRSMÅL 9	55
7.1.10	SPØRSMÅL 10	55
7.1.11	SPØRSMÅL 11	56
7.1.12	SPØRSMÅL 12	56
7.1.13	SPØRSMÅL 13	56
7.1.14	SPØRSMÅL 14	57
7.1.15	SPØRSMÅL 15	57
7.1.16	SPØRSMÅL 16	58
7.1.17	SPØRSMÅL 17	58
7.1.18	SPØRSMÅL 18	58
7.1.19	AVSLUTTENDE SPØRSMÅL	58
<b>7.2</b>	<b>VEDLEGG B</b>	<b>59</b>
7.2.1	SPØRSMÅL 1	59
7.2.2	SPØRSMÅL 2	59
7.2.3	SPØRSMÅL 3	60
7.2.4	SPØRSMÅL 4	60
7.2.5	SPØRSMÅL 5	61
7.2.6	SPØRSMÅL 6	61
7.2.7	SPØRSMÅL 7	62
7.2.8	SPØRSMÅL 8	62
7.2.9	SPØRSMÅL 9	63
7.2.10	SPØRSMÅL 10	63
7.2.11	SPØRSMÅL 11	64
7.2.12	SPØRSMÅL 12	64
7.2.13	SPØRSMÅL 13	65
7.2.14	SPØRSMÅL 14	66

7.2.15	SPØRSMÅL 15	66
7.2.16	SPØRSMÅL 16	67
7.2.17	AVSLUTTENDE SPØRSMÅL	67
<b>7.3</b>	<b>VEDLEGG C</b>	<b>67</b>
7.3.1	SPØRSMÅL 1	67
7.3.2	SPØRSMÅL 2	68
7.3.3	SPØRSMÅL 3	68
7.3.4	SPØRSMÅL 4	69
7.3.5	SPØRSMÅL 5	70
7.3.6	SPØRSMÅL 6	70
7.3.7	SPØRSMÅL 7	71
7.3.8	SPØRSMÅL 8	72
7.3.9	SPØRSMÅL 9	73
7.3.10	SPØRSMÅL 10	74
7.3.11	SPØRSMÅL 11	74
7.3.12	SPØRSMÅL 12	74
7.3.13	SPØRSMÅL 13	76
7.3.14	SPØRSMÅL 14	76
7.3.15	SPØRSMÅL 15	77
7.3.16	SPØRSMÅL 16	77
7.3.17	AVSLUTTENDE SPØRSMÅL	77
<b>7.4</b>	<b>VEDLEGG D</b>	<b>78</b>
7.4.1	SPØRSMÅL 1	78
7.4.2	SPØRSMÅL 2	78
7.4.3	SPØRSMÅL 3	79
7.4.4	SPØRSMÅL 4	79
7.4.5	SPØRSMÅL 5	79
7.4.6	SPØRSMÅL 6	80
7.4.7	SPØRSMÅL 7	81
7.4.8	SPØRSMÅL 8	82
7.4.9	SPØRSMÅL 9	82
7.4.10	SPØRSMÅL 10	82
7.4.11	SPØRSMÅL 11	82
7.4.12	SPØRSMÅL 12	83
7.4.13	SPØRSMÅL 13	84

7.4.14	SPØRSMÅL 14	84
7.4.15	SPØRSMÅL 15	85
7.4.16	AVSLUTTENDE SPØRSMÅL	85

## 1.0 Introduksjon

### 1.1 Innledning

Dagens handelsmønster har kommet til et nivå hvor konkurransen er større en aldri før. Ulike trendskifter innad i handelens verdikjede som for eksempel netthandel har vært en påvirkende faktor for hvorledes store og små aktører er operert de siste årene. Forbrukeren har en større påvirkningskraft nå enn tidligere, og detaljistene blir i større grad tvunget til å skreddersy sine produkter eller tjenester til deres forbrukere. Hvor stor konkurransekraften er varier mellom bransjen og markedene en aktør opererer i, men konkurransebilde vil alltid være tilstede uansett bransje.

Dressmann opererer i tekstilbransjen hvor klesproduksjon og mote for herre er fokus. De har et godt renommé og et tillitsfullt navn ovenfor deres forbrukere. Dressmann er å anse i forbrukerens øyne en tradisjonell og god aktør som dekker deres behov, og gir en trygg og god handelsopplevelse. Kravene forbrukeren har til den helhetlige handelsopplevelsen vil gjennom samfunnets utvikling endre seg, og i dag er det to sterkt påvirkende fokusområder forbrukeren har, digitalisert netthandel og miljøbevissthet. Dette er to samfunnstrender som kan endre konkurransearenaen, hvis ikke Dressmann eller de andre større aktørene holder følge.

Dressmann har over tid klart å følge markedets utvikling og justert seg etter forbrukerens behov. Dette har resultert til at Dressmann ikke kun er et av Nordens største motekjeder, men også en alliert med ett av Nord Europas største motekonsern, Varnergruppen.

Dressmann er et selskap som har eksistert i tiår og grunnstiftelsen ble etablert av Frank Varner. Frank åpnet sin første butikk på Grünerløkka i Oslo i 1962 som fikk butikknavnet *Frank Varner*. Dette ble raskt en stor suksess og ytterligere 3 år senere ble det åpnet 2 nye butikker. En til i Oslo og en i Trondheim. Suksessen fortsatte å være fremragende og Frank

fikk allerede her et bilde av hva potensialet kunne være. I 1967 ble butikknavnet *Dressmann* lansert i forbindelse med nyåpningen av enda en ny butikk. Denne butikken fant sted i Skippergata i Oslo, og siden lanseringen ble Dressmannbutikker opprettet i rekordfart over hele landet. Dressmann var nå blitt en av Norges største klesbutikkjeder. Frank så potensialet om ytterligere vekst, men lanseringen av butikknavnet *Dressmann* skulle ikke fjerne familienavnet Varner fra konseptet. Familieforetaket Varner ble da opprinnelig stiftet med første butikkåpning i 1962, men omtales i nåtid som *Varnergruppen*, og er et av Nord Europas største motekonserner. Dressmann var nå datterselskapet av Varnergruppen, og oppkjøp og utvikling av andre børsnoterte selskaper var nå steget å ta videre. På starten av 80 – tallet var konsernet Jonas Øglænd AS et av Norges største detaljistkjeder på tekstil, og var et konsern med en stødig grunn og god bredde. Dette var et konglomerat av et konsern som betyr at foretakene opererte i ulike virksomheter. Jonas Øglænd AS hadde virksomheter innen forsikringsagentur, eiendomsutvikling, sykkelfabriker, tekstil og arbeidstøyproduksjon. Jonas Øglænd AS var ett av de ledende detaljistkjedene i Norge på tekstil, men er i dag kjent som familiekonseptet Cubus. Frank så verdien og potensialet for ytterligere vekst og startet ekspansjonen med oppkjøp tidlig 80 – tallet av konsernet. Parallelt med oppkjøp av Jonas Øglænd AS utviklet Varnergruppen en ny butikk, Carlings. Den første Carlings – butikken åpnet i Storgata, og målet var å bli ledende forhandler av Levis i Oslo. Det var jeans som var hovedfokus hos Carlings – butikkene, og jeanskonseptet ble en stor suksess. Utover 80 – tallet ble stadig nye Carlings – butikker åpnet, og allerede i 1989 hadde Varnergruppen i tillegg oppnådd en eierandel på hele 90 prosent av Jonas Øglænd AS. Dette ble dermed et nytt datterselskap av Varnergruppen, men de andre selskapene fra Jonas Øglænd AS som naturlig ikke hørte til Varner sin virksomhet, ble solgt ut. Varnergruppen og Dressmann var nå i ferd med å bli et av Norges største detaljister. De kontrollerte flere ledd i deres verdikjede med effektiv drift, god kostnadsstyring og ikke minst gode omsetningstall (Varner, 2019).

Med følge av gode resultater gjennom oppkjøp og utvikling var det alltid rom til forbedring. Varnergruppen ønsket nye kjeder og konsepter, og allerede i 1991 ble detaljistkjeden Bik Bok kjøpt opp. I tillegg til Cubus som fokuserte på tekstil til kvinner og menn i ulike aldre, ville Bik Bok nå primært fokusere på kvinner i yngre alder. Varnergruppen ønsket å dekke behovene og etterspørselen til begge kjønn, og tre år senere i 1994 blir en ny kjede etablert, Vivikes. Vivikes sin målgruppe var rettet mot kvinner i eldre alder, og dette medførte at Varner nå representerte lavprismarked for menn (Dressmann), jeanskonsept for gutter (Carlings), volummarked for familien (Cubus), motekonsept for jenter (Bik Bok), og elegante

klær til damer (Vivikes). Vivikes endret navn i nyere tid til «Days Like This», men ble i februar 2019 fastslått konkurs (Varner, 2019)

Etter at Frank Varner pensjonerte seg i 1995 tok hans sønner Marius og Petter Varner over ledelsen. De ønsket å ivareta det Frank allerede hadde dyrket, men fortsatte å utvikle konsernet og søkte ytterligere ekspansjon. Varnergruppen ønsket å representere flere markeder og i 2001 gjennomføres oppkjøpet av en ny detaljistkjede, Urban. Urban har i grunn en sammenlignbar målgruppe som Carlings, men en vinkling rettet mot skate- og snowboardmiljø (Varner, 2019).

I 2006 etablerer Varnergruppen to nye butikkjeder, WOW og Volt. WOW ble opprettet for å nå målgruppen under Bik Bok. Konseptet var å nå jentene mellom 8 – 15 år av klær og tilbehør, og ble raskt en suksess. Volt sitt konsept var også inspirert tilknyttet til Bik Bok, men for gutter og menn. Volt representerte mote og livsstil for gutter og menn mellom 19 – 35 år, og var en mer eksklusiv kjede utad, enn hva Dressmann sitt lavpriskonsept skulle være (Varner, 2019).

Med Varner sin enorme progresjon og utvikling av nye kjeder, var også fokus på utvikling av allerede etablerte kjeder viktig. I 2007 lanserte Varnergruppen et nytt konsept gjennom Dressmann, Dressmann XL. Dressmann XL skulle representere et sortiment kun bestående av større størrelser. De ville følge de samme kampanjene og den samme kolleksjonen Dressmann tilbyr, men fra størrelsene 2XL – 9XL. Dressmann XL representerer nå 16 fysiske butikker spredt rundt i Norge, i tillegg til Dressmann sine andre butikker med et antall på 138 butikklokaler (Varner, 2019) (Dressmann, 2019).

Varnergruppen var nå et av Norges største detaljister, og parallelt med stadig etablering av nye kjeder og butikker, fokuserte de nå i større grad på internasjonalisering. Allerede i 2015 er konsernet Varner representert i 8 forskjellige land, da i de største markedene utenom Norge, Sverige og Finland. Dressmann med et størst grunnvolum i Varnergruppen har de butikker i Sverige, Island, Finland, Østerrike og Tyskland samt Norge. Dressmann representerer totalt rundt 3500 ansatte fordelt på ca. 482 butikker (Dressmann, 2019).

## 1.2 Bakgrunn/ Studiekontekst

Dressmann er blitt en tradisjonsrik merkevare for Norske forbrukere siden deres lansering i 1967. Dressmann ønsker å gi forbrukeren en god og kvalitetssikker handel, til en rimelig pris. Dressmann sin målgruppe er den voksne mann, men treffer i tillegg en yngre målgruppe. Dagens forbruker vil mulig få sitt første møte med Dressmann når en blir konfirmant, da en er i et skille fra å være gutt, til å bli mann. Dressmann treffer med dette flere forbrukere fra ulike aldersgrupper, noe som kan resultere til en utvidet konkurransearena. Dressmann ønsker å nå menn i alle aldre, slik de siterer på deres nettside: «*Dressmann er Nordens største motekjede innen herreklær og dekker det totale klesbehovet for alle kvalitets- og prisbevisste menn i alle aldre. Dressmann tilbyr fullt sortiment, med alt innen basisklær og fritid til konfeksjon i størrelser opp til 9XL*» (Dressmann, 2019).

Selv har en vært ansatt hos Dressmann i fem år og erfaringen gjennom de årene i bransjen har en forstått at Dressmann når ut til flere aldersgrupper blant sine forbrukere. Med en god medlemsordning Dressmann tilbyr, besitter de nok data fra kunden som kartlegger hvem forbrukeren er, og deres kjøpshistorikk. Dette gir Dressmann en form av retningslinjer for hvorledes eventuelt neste kolleksjon skal designes, og videre strategisk planlegging. Det vil være flere faktorer som påvirker fremtidig drift, og det er nemlig det mye av denne oppgaven skal redegjøre. Grunnen til at en har valgt nettopp Dressmann å fordype seg i, legges til grunne for ens fem års erfaring i bransjen og Dressmann. Gjennom de fem årene har en fått et bedre overblikk for hvorledes handelsprosessen fungerer, samt pris, butikkdesign mm.

Handelsprosessen kan anses som å være utsatt for endringer og kan møte utfordringer med tiden. Nåtidens hverdag er i større grad digitalisert enn hva den var tidligere, samt miljøbevissthet. Effektivisering gjennom digitalisering og bærekraftig tekstil er to viktige moment en forbruker tar hensyn til når en starter en handel. En kan mulig omtale disse fokusområdene som samfunnstrender, og det er slike trendsifter detaljistene må holde følge med. Dressmann har vært dyktige på å følge dagens samfunnstrender, og lagt styringene deretter. Tidligere sitert er Dressmann et av Nordens største motekjeder for herrer, og den markedsandelen de nå besitter, vil en anse også ønskelig på sikt.

### 1.3 Problemstilling

Samtlige organisasjoner, uavhengig bransje og marked en opererer i, besitter en eller annen form for problemstilling. Det trengs ikke nødvendig å være et problem, men et forbedringspotensial for et ønsket område. En ønsket forbedring kan både forekomme internt eller eksternt fra organisasjonen, men i dette tilfellet med ens valg av Dressmann, har en valgt en problemstilling som tar stilling til Dressmann sine eksterne faktorer. En vil også benytte interne faktorer og ressurser, grunnet at det påvirker det helhetlige konkurransebilde. Endringer Dressmann forekommer internt påvirker også deres eksterne omgivelser, alt fra forbruker til konkurrent. Problemstillingen en har valgt for denne oppgaven er: «*Vil Dressmann fremdeles være et av Nordens største motekjeder for herrer om fem år?*».

### 1.4 Studiedesign

Når en skal utføre valg av studiedesign, må en ta hensyn til hvorledes undersøkelsen skal utformes, og hvilken forskningsstrategi en har valgt. En kan skille mellom to grunnstrategier, kvalitativ og kvantitativ. En kvantitativ metode søker en beskrivelse av virkeligheten basert på tekstdata, mens den kvalitative metoden søker beskrivelser fra virkeligheten basert på utskrifter, for eksempel intervjuer (**Ringdal, 2018, s. 24-26**). Studiedesignet for oppgaven er utformet til hensyn av et kvalitativt casestudiedesign.

## 2.0 Teori

### 2.1 Introduksjon

En besvarelse av gitt problemstilling stiller krav for redegjørelse av teori. Redegjørelse av teori vil påvirke grad av kvalitet for hvorledes videre analyse og diskusjon er presentert. Formålet med kapittelet er å gjøre leser kjent med ulike faguttrykk, således bli klok på hvorledes teori praktiseres. En har valgt å unngå eksempler for hvorledes teori er praktisert, i den hensikt at det belyses i kapittel fem (analysekapittelet).

## 2.2 Målgruppe

En bedrift klarer sjeldent å tilfredsstille et helt marked, og bedriften må da utvikle og tilpasse sine produkter eller tjenester for en bestemt målgruppe. Målgruppen velges etter hvilke segmenter som frembyr den eventuelt beste muligheten, således at en kan posisjonere tilbudet i målgruppens bevissthet. Ens valg av målgruppe er vesentlig viktig for gode resultater, og kan gi flere sentrale fordeler ved riktig valg. Derfor er det viktig å studere og identifisere hvilke segment og målgruppe, før en beslutter et valg. Markedssegmenter kan identifiseres ved å observere en eventuelt forbrukers demografiske, psykologiske og atferdsmessige ulikheter. En kan betrakte valg av målgruppe for kunsten og vitenskapen gjennom god markedsføringsledelse (Kotler, 2011, s. 10).

## 2.3 Sortiment

Hvilke varer og tjenester som skal tilbys i et marked, er blant detaljistenes aller viktigste beslutninger. En bruker uttrykket *sortiment* for en summering av samtlige produkter eller tjenester en legger ut for salg. Produktet en tilbyr forbrukeren, vil kategoriseres som en del av sortimentet. En forbrukers førsteinntrykk av en bedrift etableres gjerne rundt sortimentsopplevelsen forbrukeren møter. Sortimentet tilrettelegges etter hvilke segment og målgruppe en ønsker å nå ut til, og bredden og dybden styres deretter. Sortimentsbredden beskriver hvor mange forskjellige produktgrupper bedriften tilbyr, og sortimentsdybden vil vise antall varianter som tilbys av hvert produkt i miksen (Kotler, 2011, s. 348)

### 2.3.1 Egne merkevarer (EMV)

Egne merkevarer (EMV) henger sammen med sortimentsplanleggingen og innkjøps- og lagerholdsproblematikk. EMV betyr at detaljisten benytter private merker i sitt sortiment, i motsetning til merkevarer som eies av industrien. Bruken av EMV blomstret opp på slutten av 1800 – tallet, og er i dag førende i de fleste bransjer. Lansering av EMV kan bedre økonomiske marginer, styrke maktbalansen i forhold til produsenter, økt lojalitet og differensiering (Fredriksen, 2017, s. 93 – 94).



## 2.4 Pristeori

Pristeori og videre strategi vil varieres mellom detaljistene, men samtlige må ta hensyn til tre moment når en skal velge og sette pris. De tre momentene er konkurranse, kostnad og kunden. Når en skal prisen et produkt eller tjeneste må en vurdere valg av segment og målgruppe, hva kunden er villig til å betale, hvilken opplevelse en ønsker produktet eller tjenesten skal gi, og hvilken pris en kan velge, således at en får et positivt driftsresultat. Pristeorien har også en betydning for kundens opplevde verdi av den kjøpte vare eller tjeneste. Verdi er summen av de opplevde fordelene og ytelsen varen gir, dividert med pris. Kort oppsummert er pristeori avhengig av synergi mellom hva kunden er villig til å betale, hvilken pris en må sette for å gi fortjeneste, og hva konkurrentene prissetter av samme eller lignende produkt (**Fredriksen, 2017, s. 101**).

### 2.4.1 Fast lavpris

Fast lavpris er en kjent prisstrategi hvor konseptet fremstår som enkelt, har høy selvbetjeningsgrad og ofte lite fokus på eksklusivitet. Prisen på produktet eller tjenesten har et høyt fokus og er vært aktiv i forhold til samtlige andre konkurransemidler. Detaljistene som har en fast lavpris strategi har som nevnt mindre fokus på eksklusivitet, men det tilsier ikke at lavpriskonsepter ikke har kvalitetsfokus. Fast lavpris kombineres ofte med bruk av EMV gjennom detaljistens sortimentstyring, og baserer seg på hvor stor produktavansen må være for å gi en forsvarlig bunnlinje i regnskapet. Detaljistene som ønsker å bygge EMV rundt pris- og verdiopplevelse for kunden, tilrettelegger en prisstrategi gjennom fast lav pris (Fredriksen, 2017, s. 105).

## 2.5 Kundeservice

God kundeservice kan defineres som når kundens opplevelse overstiger ens forventning. Et viktig moment detaljistene må besitte for å gi kunden er god serviceopplevelse, er å forstå kunden. Hvis en forstår kunden, kan eksistensen av ekstra service benyttes som et strategisk konkurransestrinn. Servicegraden en detaljist gir kunden varierer også fra hvilke segment og målgruppe en opererer i, men ordet kundeservice har også ulike fortolkninger blant ledere, medarbeidere, kunder og andre. En potensiell kunde har gjerne affektive og kognitive

oppfatninger som legges til vurdering, og påvirker ens kjøpsatferd. Kunden oppfatter detaljistens serviceytelse gjennom tre moment: *opplevelse (underholdningsverdi m.m.)*, *sortimentsopplevelse* og *prisopplevelse*. Opplevelse og underholdningsverdi vil variere om kunden oppsøker en fysisk butikk eller en nettbutikk. For fysiske utsalgssteder er beliggenhet og åpningstider sentrale elementer, men for nettbutikker er leveringspålitelighet, brukervennlighet, trygghet ved betaling, og en god oversikt viktige forhold. God kundeservice gjelder ikke kun under salgsprosessen, men også før og etter. Ved bruk av en balansert god serviceytelse kan detaljistene forme ens kunder gjennom ulike lojalitetsgrader utfra hvor tilfreds en er. Et viktig moment detaljistene reflekterer er at det vil være mer tids- og kostnadskrevende å etablere nye kunder, enn å ta vare på de eksisterende (Fredriksen, 2017, s. 186 – 208).

### 2.5.1 Kundetilfredshet

Kundetilfredshet vil variere fra en forbrukers oppfatning av hvor fornøyd en er med handelen, og om produktet eller tjenesten oppfyller kravene i forhold til ens forventning. Hvor tilfreds en forbruker kan være, vil samspille med ens følelser. Følelsene kan bli påvirket av glede hvis produktet overgår forventningene, eller skuffelse hvis ytelsen av produktet ikke stiller krav. Er forbrukeren svært tilfreds er det større sjanse for gjenkjøp i senere anledning, i forhold til hvis en ikke er like tilfreds. Stor tilfredshet skaper en god relasjon av en følelsesmessig tilknytning til eventuelt produkt eller firma fra forbruker, og kan videre danne lojalitet. Det er viktig å erkjenne balansen ved å skape kundetilfredshet på et høyt nivå, samt at en oppnår en akseptabel grad av tilfredshet blant andre interessenter og ens egne ressurser (Kotler, 2011, s. 35 – 37).

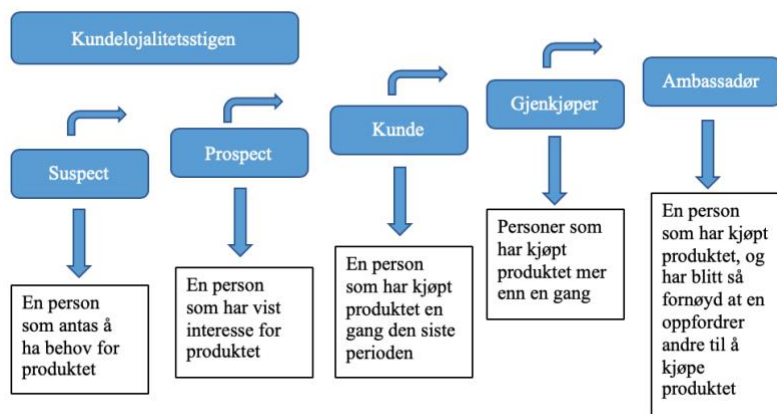
### 2.5.2 Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) er en forretningsfilosofi gjennom systemer som legger til grunne for å bygge lojalitet mellom forholdet til detaljisten og dens mest verdifulle kunder. CRM – systemene vil samle data fra kunden og klassifisere de etter lønnsomhet og deres kjøpspotensial, således at detaljistene videre kan skreddersy deres produkt- og tjenesteutvalg for eventuelt neste handel. Bruk av CRM vektlegger å identifisere detaljistens viktigste kunder, og kan betraktes som innfallsvinkelen til relasjonsmarkedsføring.

Handlingen gjennom kundedata fra CRM – systemer tilrettelegger detaljistens fokusering på en gjensidig verdidøkende karakter og å belønne lojalitet (Fredriksen, 2017, s. 42 – 45).

### 2.5.3 Kundelojalitet

Kundelojalitet er følelsen en får av tilhørighet eller hengivenhet til en bedrifts ansatte, produkter eller tjenester. Kundelojalitet er selve grunnfundamentet av CRM – systemene gjennom utvikling og ivaretagelse av lojaliteten. Lojaliteten manifesterer seg på ulike måter fra kunden, men den enkleste målingen av lojaliteten vil være andel gjenkjøp fra kunden. Tilfredsstillende detaljisten kundens forventninger kan detaljisten knytte seg til en lojal kundegruppe gjennom et emosjonelt bånd, og sannsynligheten er større for gjenkjøp. Kunden kan måles gjennom ulike stadier av deres lojalitet, og dette er noe detaljistene kan være delaktig å forme. Figur 2.2 illustrerer hvorledes kundens lojalitetsstige kan utvikle seg og deres verdi for virksomheten (Fredriksen, 2017, s. 43 – 44).



Figur 2.2 - Kundelojalitetsstigen

## 2.6 Netthandel

Netthandel kan defineres som samtlige handelsløsninger gjennom internett for prestasjon, salg, betaling og distribusjon av produkter eller tjenester til en forbruker. Netthandelen har gitt forbrukeren et større spillerom slik at en kan handle gjennom flere handelskanaler. En større andel av handelen har beveget seg fra kataloger og salgslokaler til websider og mobilapplikasjoner. En nettbasert handel har gjort det lettere for kunden å orientere seg og

evaluere produktet før en eventuell handel. Med gode kommunikasjonskanaler gjennom nettbaserte løsninger kan bedriftene gi forbrukeren tilgang på all informasjon om produkt, pris og levering. Den økte bruken av digitaliserte handelsløsninger har effektivisert handelsprosessen for forbrukeren. Netthandelen gir tilgang til flere tilbud innen ulike varegrupper, antall tilbydere og tilbud har økt gjennom færre geografiske begrensinger, og samlet med økt aktivitet vil markedene bringes nærmere en tilstand av fullkommen konkurranse (**Fredriksen, 2017, s. 230**).

## 2.7 Bærekraftig tekstil

Bærekraft kan defineres på ulike måter, men en generell definisjon vil beskrive bærekraft ved at samfunnet tar hensyn til planeten og individene som bor på den. Med et kraftigere fokusområde på bærekraftig utvikling, har detaljistene videre måtte ta hensyn til dette. I EU er tekstiler det fjerde mest miljøskadelige forbruksområde, og tekstilproduksjon og mote har med det klare retningslinjer som krever en bærekraftig tilnærming, etiske arbeidsforhold, miljøpåvirkning og dyrevelferd. Bærekraft innebærer at en ønsker en mer miljøvennlig klesproduksjon og resirkulert avfall gjenbrukes i produksjonen. Ved å forlenge levetiden av tekstil kan en bidra til et mer bærekraftig forbruk som støtter sosial bærekraft (Forbrukerrådet, 2017).

## 2.8 Internasjonalisering

Når et selskap velger å ekspandere seg globalt betyr det at en oppretter aktiviteter på tvers av landegrensler. Internasjonalisering er et stort steg å ta for samtlige selskap og innebærer en god langsiktig strategisk planlegging. Når en ekspanderer et selskap globalt må en tilpasse produktene til nye kundegrupper, ny kompetanse, rutiner og systemer, og dette innebærer at en gjennomfører en god analyse, før en trer inn i det ukjente. En vil møte en ulik handelskultur enn hva en er kjent med fra hjemlandet, og mangel på kunnskap innenfor politiske og sosiokulturelle retningslinjer vil også utfordres. Det å være en fremmed i et annet land vil gi utfordringer, men fordelene vil veie opp for problematikken hvis en lykkes. En har fire ulike motiver for at selskaper velger å internasjonalisere seg: tilgang på markeder og kunder, senkende kostnader og effektivisering, tilgang på ressurser, og tilgang på ny kunnskap og nye forretningsområder. For at en internasjonalisering lykkes forutsetter at

selskapets konkurransefordeler er store nok til at de minst utligner de eventuelle problemene og ulempene selskapet møter på tvers av de landegrensene de møter (Fjellstad & Lunnan, 2014, s. 128 – 129).

## 2.9 Markedskonkurrenter

Hvorledes en kan indentifisere ens konkurrenter, vil tilsynelatende være en lett oppgave for en virksomhet. Når en skal indentifisere konkurrentene må en ha et langt bredere perspektiv, som både dekker de aktuelle konkurrentene og de potensielle. Konkurransarenaen kan analyseres ut fra både bransjestandpunkt og et markedsstandpunkt. Konkurrentene som befinner seg i samme bransje vil defineres som en gruppe aktører som tilbyr substituerte produkt eller tjenester. Konkurrentene med utgangspunkt i samme marked kan en definere som en gruppe aktører som dekker samme kundebehovet eller betjener samme kundegruppe. En får et bredere spekter av nåværende og potensielle konkurrenter når en tar utgangspunkt i markedet, i motsetning til bransje. Det er vesentlig viktig at en kartlegger sine viktigste konkurrenter, således at en videre kan analysere mulighetene og utfordringene en står ovenfor. Dette vil omfatte hvilken markedsstrategi en har valgt, således at en kan utvikle og vedlikeholde de konkurransemessige fortrinnene, i den hensikt å etablere og forsvare ens posisjon i markedet i forhold til potensielle konkurrenter (**Kotler, 2011, s. 199 – 201**).

### 2.9.1 Posisjoneringskart

Et posisjoneringskart vil kartlegge de ulike butikkformatene som befinner seg i markedet. Dette vil hjelpe detaljisten å se hvilke andre aktører som opererer i samme segment og målgruppe, og hvilken markedsstrategi en har valgt. Posisjoneringskartet måler hvilke prisstrategier detaljisten besitter, trendsetting innenfor mote, og motivasjonen eller behovet en gir forbrukeren (**Fredriksen, 2017, s. 57**).

## 2.10 SVIMA – Analyse

For børsnoterte selskaper ønsker en verdiskapning gjennom samtlige aktiviteter og ressurser i organisasjonen for å maksimere aksjonærverdien. Selskaper vil ha ulike strategiske mål for hva verdiskapning innebærer, men for børsnoterte selskaper er verdien å utvikle

konkurransfordeler et velkjent fundament for forretningsvirksomhet. For å utvikle konkurransfordeler og verdiskapning er det nødvendig å analysere ressursbeholdningen. En ønsker å analysere ens ressurser for å kartlegge hvor solide de er, og dette utføres ved å gradere ressursene på en skala fra 1 – 5, hvor 5 er best. Ressursene kategoriserer etter hvor verdifulle og sjeldne de er, og graden av imitasjon og erstatning. Figur 2.3 illustrerer hvorledes ressursanalysen kan se ut etter ens utforming.

	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å etterlikne	Vanskelig å erstatte
<b>Ressurs 1</b>	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best
<b>Ressurs 2</b>	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best
<b>Ressurs 3</b>	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best
<b>Ressurs 4</b>	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best	Tallskala 1 – 5 etter hvor 5 er best

Figur 2.3 – Ressursanalyse

Etter en analyse av ressursbeholdningen skal en analysere graden av konkurransefortrinn ressursene gir, og da kan en SVIMA – analyse benyttes. En SVIMA – analyse er en ressursbasert analyse av konkurransefortrinn, og SVIMA står for Sjelden, Viktig, Ikke – imiterbar, Mobilisert og Appropriert. Det at en ressurs er sjelden, kan medvirke at en skiller seg godt ut fra konkurrentene i markedet. Om ressursen da i tillegg er viktig, vil det utgjøre store forskjeller. Er ressursen ikke – imiterbar vil forskjellene være varige, men er ressursen mobilisert, kan det vise til varige ulikheter og deretter bli realisert som uvanlig høy økonomisk verdi. Om ressursen til slutt er appropriert, beholder virksomheten høy verdiskapningen og har realisert varige konkurransefortrinn. Figur 2.4 illustrerer hvorledes en SVIMA – analyse skal se ut etter ens utforming. (Roos, Krogh, Roos & Fernstrøm, 2005, s. 144 – 146).

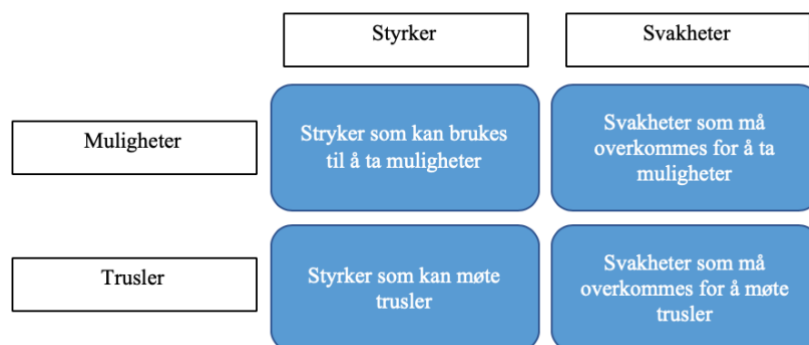
	Oppfyller kriterium Sjelden	Oppfyller kriterium Viktig	Oppfyller kriterium Ikke – imiterbar	Oppfyller kriterium Mobilisert	Oppfyller kriterium Appropriert	Utfall
<b>Ressurs 1</b>	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ulike fortrinn
<b>Ressurs 2</b>	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ulike fortrinn
<b>Ressurs 3</b>	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ulike fortrinn
<b>Ressurs 4</b>	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ja/ Nei	Ulike fortrinn

Figur 2.4 – SVIMA - analyse

## 2.11 SWOT – Analyse

En SWOT – analyse er en av de mest benyttede analysemetodene en virksomhet tar i bruk. En SWOT – analyse er en brukervennlig metode som kartlegger organisasjonens interne og eksterne påvirkende faktorer. Analysen er imidlertid ikke tilstrekkelig for å analysere de interne forholdene fullt ut, men benyttes da gjerne som en summert analyse i samspill med bruken av andre metoder, for eksempel SVIMA – analyse. Formålet med en SWOT – analyse er å identifisere om organisasjonens nåværende strategi er i samsvar med deres sterke å svake sider, således at de stiller krav for å møte de utfordringene og endringene som finner sted i organisasjonens omgivelser (Roos, Krogh, Roos & Fernstrøm, 2005, s. 133).

SWOT – analysen består av fire hovedkomponenter: *stryker* (engelsk: strenghts), *svakheter* (engelsk: weaknesses), *muligheter* (engelsk: opportunities), og *trusler* (engelsk: treaths). De to første komponentene fokuserer henholdsvis på å identifisere hvor sterke og svake organisasjonens ressurser er representert. De to siste komponentene fokuserer på å identifisere hvilke muligheter og trusler organisasjonen står overfor, knyttet til ens omgivelser. Figur 2.5 illustrerer hvorledes en SWOT – analyse utformes. For at analysen skal gi nytte, er det viktig at de som gjennomfører analysen har nok kompetanse av organisasjonens ressurser og de omgivelsene en opererer i. En god SWOT – analyse vil kartlegge om organisasjonens strategiske plan er i samsvar for å møte den nåværende og fremtidige konkurransen (Roos, Krogh, Roos & Fernstrøm, 2005, s. 133).



Figur 2.5 – SWOT – analyse

## 3.0 Metode

### 3.1 Introduksjon

Hensikten med dette kapittelet er å gi leser en god forståelse for bruk av metode til valgt problemstilling. Kvale og Brinkmann definerer metode således: «*Den opprinnelige betydningen av ordet metoden er «veien til målet». Hvis man skal finne eller vise andre veier til målet må man vite hva målet er»* (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 140). Det finnes flere metoder for å nå et ønsket resultat, men som tidligere belyst i kapittel 1.4 er designet for denne oppgaven et kvalitativt casestudiedesign. En kvalitativ forskningsstrategi formuleres etter valgt tema og problemstilling, men påvirkes også av ens pragmatiske syn og kompetanse. Den kvalitative metoden er oftest mer induktiv, da hensikten er å få innsyn i individets oppførsel, motivasjon og holdninger, i motsetning til den kvantitative metoden der årsaksforklaringer er mer sentralt. Den kvalitative metoden vil da være i mindre grad strukturert enn hva den kvantitative metoden er, og søken etter formålsforklaringer er mer sentralisert enn hva den kvantitative årsaksforklaringen er (**Ringdal, 2013, s. 104**).

### 3.2 Forskningsdesign

Når en ønsker å nå et mål eller resultat må en gjerne ha en plan eller skisse for hvorledes strukturen skal se ut, typ design. En kan ta for seg forskjellige design for ens forskningsopplegg, og det kan være hybrider basert på ett eller flere design. Men en kan klassifisere ut fem typer design som oftest er tatt i bruk: *eksperimentell design*, *tverrsnittdesign*, *langsgående design*, *komparativt design*, og som denne oppgaven benytter, *casestudiedesign*. Disse typer design kan både benyttes for kvantitativ og kvalitativ forskning, men for kvalitativ forskning og undersøkelser er det mest brukte designet tverrsnitt- og casestudiedesign. Begge typene design er mest brukt til samtaleintervjuer eller observasjon av et lite antall analyseenheter, men casestudie tar mer for seg enten familier, bedrifter, organisasjoner eller land, enn hva et tverrsnittdesign gjør. Oppgavens undersøkelse tar for seg et samtaleintervju med fire individer (analyseenheter) i en bedrift (Dressmann), så et casestudiedesign er et naturlig valg for denne oppgaven. Motivet for dette designet er å få et



dypere innsyn for individets meninger, og hvilke holdninger og erfaringer en har til de eventuelle emnene en blir spurt om (Ringdal, 2013, s. 105 – 107).

Et casestudiedesign vil primært være designet og strukturen for denne oppgaven, men et nytt design (tilnærming) vil også bli flettet inn, narrative studier. Narrative studier kan skilles mellom flere former, blant annet biografiske og autografiske studie. Biografiske studier vil beskrive et annet individs opplevelser, men autografiske studier beskriver ens egen opplevelse (Ringdal, 2013, s. 109). Disse tilnærmingene for narrative studier er brukt i kapittel 5, men det primære studiedesignet for oppgaven er det kvalitative casestudiedesignet.

### 3.3 Utvalg/ Respondenter

Når en kommer til utvalg av antall og hvilke respondenter en ønsker å ha med i undersøkelsen (samtaleintervju), avhenger dette av valgt design. Samtaleintervjuet baserer seg på en case, og et teoretisk eller en strategisk utvelgelsesstrategi vil da være det mest naturlige. Når en skulle velge hvilke og hvor mange respondenter en ønsket til intervjuet, ble valget gjort strategisk. En ønsket å få et synspunkt fra toppledelsen fra både Dressmann og Varnergruppen, men det lot seg dessverre ikke gjøre. Når en skal gjennomføre et utvalg fra en bedrift, vil det være naturlig å velge respondenter fra ulike avdelinger eller ulike nivåer i hierarkiet (Ringdal, 2013, s. 230 – 231). Grunnlaget for dette er at en ønsker å få en ulik respons, således at undersøkelsen blir optimal. Figur 3.1 illustrerer en oversikt over hvilke respondenter en har gjennomført samtaleintervju med. Hensikten med et samtaleintervju og dens definisjon er beskrevet i kapittel 3.4



Figur 3.1 – Intervjurespondenter

Når en skal gjennomføre undersøkelser av en bedrift som Dressmann, kreves formelle tillatelser. Individene som blir intervjuet skal ha en god forståelse for hva intervjuet blir brukt til, og krever da deres samtykke. En slik tillatelse kan ofte bli en krevende prosess, men hos Dressmann og deres intervjuere var prosessen en enkel sak (Ringdal, 2013, s. 232).

### 3.4 Datainnsamling

Datainnsamling kan foregå på forskjellige måter, og en kan starte med å skille primær- og sekundærdata. Den primære datainnsamlingen vil være det en selv innhenter. Det finnes ulike teknikker av innsamling for både kvalitativ og kvantitativ metode, men primærdata er definert som innsamlingen en selv samler inn for undersøkelsens formål (Ringdal, 2013, s. 117). Sekundærdata vil være all data som allerede er foreliggende data. Foreliggende data kan defineres som prosessdata og kan være som mangt alt fra graffiti, bøker, blogg og stortingsdebatter. Kort definert vil sekundærdata være all data som allerede foreliggende (Ringdal, 2013, s. 112).

Kvalitativ datainnsamlingsteknikker har to sentrale teknikker, deltakende observasjon og samtaleintervjuer. Dette er de to klart mest benyttede teknikkene for datainnsamling i kvalitativ forskning, således denne oppgaven er utøvet. Når en velger å benytte et samtaleintervju så er ikke formålet å måle utfallet etter teoretiske variabler, men for å hente inn informasjon. En ønsker å få en innsikt av respondentens kunnskap og erfaringer, og antall respondenter avhenger av formålet med intervjuet. Utvalgte respondenter for samtaleintervjuet er tidligere belyst, men intervjuets innhold og utvalgets størrelse avhenger av hva en ønsker å få svar på. Et samtaleintervju vil i langt større grad være variert, enn hva standardiserte spørreundersøkelser er. En spørreundersøkelse er ofte strukturert og består for det meste av lukkede spørsmål, i motsetning til samtaleintervjuer som for det meste består av åpne spørsmål. Samtaleintervjuene en har gjennomført har lik grunnstruktur av standardiserte spørsmål, men selv om spørsmålene er slavisk utført, har samtlige respondenter respondert nokså likt. Medvirkningen av respondentenes ulik, men nokså like gjennomføringer, tilrettelegger en mulighet for oppfølgingsspørsmål. Relevante oppfølgingsspørsmål, nye interessante tema eller sammenhenger kan avdekkes gjennom en åpen samtale, og bruken av

et samtaleintervju vil med dette være mer fleksibel, enn hva en standardisert spørreundersøkelse er (Ringdal, 2013, s. 242 – 244).

Et godt intervju begjærer en grundig overveielse, og forutsetningen for et vellykket intervju kreves tillit fra begge parter. Hvorledes en tilrettelegger planleggingen vil påvirke intervjuets kvalitet, både under selve intervjuet og det medfølgende arbeidet. Det kan være vanskelig å forutse senarioene et samtaleintervju medfører, men for å ha et godt utgangspunkt finnes det syv faser innenfor kvalitativ forskning en kan ta stilling til. De syv fasene er: (1) *tematisering*, (2) *planlegging*, (3) *intervjuing*, (4) *transkribering*, (5) *analyse*, (6) *verifisering*, (7) *rapportering*.

1. *Tematisering*. Formuler formålet med undersøkelsen, og beskriv hvordan du oppfatter emnet som skal undersøkes, før intervjuarbeidet starter. Du bør klarlegge undersøkelsen, hvorfor- og hva- spørsmål før du stiller spørsmålet hvordan – det vil si, før du velger metoder.
2. *Planlegging*. Planlegg studien, og ta hensyn til alle syv studier, før du starter intervjuarbeidet. Planlegg med henblikk på å innhente den ønskede kunnskap og med tanke på studiens moralske implikasjoner.
3. *Intervjuing*. Utfør intervjuene på grunnlag av en intervjuguide, og med en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes og intervjusituasjonens mellommenneskelige relasjoner.
4. *Transkribering*. Klargjør intervjumaterialet for analyse, noe som vanligvis medfører transkribering fra muntlig tale til skriftlig tekst.
5. *Analyse*. På grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde, og i samsvar med intervjumaterialets natur, bestemmer du hvilken analysemetode som er best egnet for intervjuene.
6. *Verifisering*. Undersøk intervjufunnenes generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Reliabilitet henviser til hvor pålitelig resultatene er, og med validitet menes hvorvidt en intervjustudie undersøker det den er ment å skulle undersøke.
7. *Rapportering*. Undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapelig kriterier, tar hensyn til undersøkelsens etiske sider, og resulterer i et lesbart produkt. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137)

Spørsmålene en har valgt å forhøre respondentene er formulert etter valgt teori til oppgaven. Intervjuspørsmålene var utformet således at de kunne stimulere egentanke hos respondentene, noe som vil påvirke kvalitet for videre analyse. Store deler av forskningen rundt markedets utvikling er basert på antagelser rundt ulike samfunnstrender, og en anser derfor respondentenes erfaring og holdning som en viktig faktor for videre analyse.

Samtaleintervjuene er gjennomført visuelt og auditivt, sistnevnte via mobiltelefon. To av intervjuene fant sted hos Dressmann sitt butikklokale 222 på Moa Amfi Senter i Ålesund, således at de som ble intervjuet kunne ha en avslappet holdning og være tilfreds på egen arbeidsplass. Personlig foretrekker en det visuelle intervju, således at en i større grad kan skape tillit. De to siste intervjuene ble gjennomført over mobiltelefon, grunnet geografisk avstand. Et telefonintervju kan i større grad være med overfladisk enn hva et visuelt intervju er, men et telefonintervju kan være tidsbesparende for begge parter. Respondentene viste et godt engasjement, og en fikk klare svar basert på deres kompetanse og erfaring. Samtlige intervju ble tatt opp på båndopptaker, og er transkribert som vedlegg i kapittel 7. Intervjuene er også resultert til et samlet empirisk funn i kapittel 4.2.

Reliabilitet og validitet er i dette tilfelle lite relatert for den kvalitative datainnsamlingen, men begrepene vil likevel være nyttige. Reliabiliteten begrunnes etter hvorledes en har reflektert datainnsamlingen, og en forutsetter at respondentene har gitt ærlige svar. Validiteten vil vise at en faktisk har målt det en vil måle, og en konkluderer at en har fått svar på det en har søkt. Reliabilitet og validitet vil i dette tilfellet i statistisk forstand ikke være gyldig, grunnet at formålet er å forstå og tolke respondentenes holdninger og synspunkt, men ikke måle de **(Ringdal, 2013, s. 248)**.

Før en starter intervjuet er det viktig at respondenten er godt informert og er vist hensyn etter forskningsetikkens retningslinjer. Dette reduserer usikkerhet og vil skape tillit hos begge parter. Hvorfor en benytter etikk og hva de forskningsetiske retningslinjene omhandler er belyst i kapittel 3.5. Det er viktig at en gir respondenten et godt førsteinntrykk ved å være selvsikker, god utstråling, karisma, og opptre profesjonelt. Er en uheldig og gir et dårlig førsteinntrykk, kan slaget allerede være tapt. Hvorledes ens kroppsholdning og stemmebruk er, påvirker respondentens tolkning av deg som person. Hvorledes stemmebruken formuleres, vil være særdeles viktig for telefonintervju. Det er viktig å uttale seg med en klar og tydelig stemme, og talens hastighet er også et viktig moment. Det er viktig å tale med et allment

ordforråd, således at respondenten forstår hva en spør om. En må også være oppmerksom på å gi respondenten tid og pusterom til å tenke før de svarer. Det å stresse respondenten grunnet tidsklemme eller annet, vil gjøre parten usikker og grad av kvalitet for intervjuet blir redusert. Summert vil et godt samtaleintervju vektlegges etter hvorledes en skaper tillit, lytter, respektere avtalt tid, karisma og profesjonalitet.

### 3.5 Etiske retningslinjer

Da en har valgt å benytte et samtaleintervju for å innhente data, stilles det krav til etiske betingelser. Det er viktig å beskytte parten en intervjuer, og all forskning skal gjennomføres ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. I samsvar med grunnleggende respekt, har en også forskningsetiske retningslinjer en må forholde seg til. Overtredelse kan medføre straffeskyld. Utarbeidelsen for etikk og redelighet i forskning anses med dette som særdeles viktig, og for å ytterligere styrke dette arbeidet ble *De nasjonale forskningsetiske komiteene* opprettet i 1990 (**Ringdal, 2013, s. 454**). Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH) har redegjort hvilke forskningsetiske retningslinjer det stilles krav til på deres nettside. De er fordelt på seks deler, og består totalt av 46 punkter. Nedenfor har en valgt å presentere et sitert utdrag fra de viktigste punktene som går på beskyttelse av personer i forskning.

1. *Personvernet*. Forskeren skal respektere forskningsdeltakernes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse.
2. *Ansvar for å informere*. Forskeren skal gi forskningsdeltakerne tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet, forskningens formål, hvem som har finansiert prosjektet, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene er tenkt brukt, og om følgene av å delta i forskningsprosjektet.
3. *Samtykke og informasjonsplikt*. Når forskningen omhandler personopplysninger, må forskeren både informere og innhente samtykke fra dem som deltar i forskningen eller er gjenstand for forskning. Samtykket må være fritt, informert og uttrykkelig.
4. *Konfidensialitet*. Forskeren skal som hovedregel behandle innsamlet informasjon om personlige forhold konfidensielt og fortrolig. Personlige opplysninger skal vanligvis være aidentifisert, mens publisering og formidling av forskningsmaterialet vanligvis

skal være anonymisert. I bestemte situasjoner må forskeren likevel balansere taushetsplikt og meldeplikt.

5. *Begrenset gjenbruk.* Identifiserbare personopplysninger innsamlet for ett bestemt forskningsformål kan ikke uten videre benyttes til annen forskning.
6. *Lagring av personopplysninger.* Opplysninger om identifiserbare enkeltpersoner skal lagres forsvarlig. Slike opplysninger skal ikke lagres lenger enn det som er nødvendig for å gjennomføre formålet med behandlingen.
7. *Ansvar for å unngå alvorlig skade.* Forskeren har et ansvar for å unngå at forskningsdeltakerne blir utsatt for alvorlig fysisk skade eller andre alvorlige eller urimelige belastninger.
8. *Hensynet til tredjepart.* Forskeren bør vurdere og foregripe virkninger på tredjepart som ikke er direkte inkludert i forskningen.
9. *Hensyn til privatliv og familieliv.* Forskeren skal vise respekt for individets privatliv og familieliv. Informanter har krav på å kunne kontrollere om sensitiv informasjon om dem selv skal gjøres tilgjengelig for andre.
10. *Hensyn til andres verdier og handlingsmotiver.* Forskeren skal ikke tillegge informanter og aktører irrasjonelle eller lite aktverdige motiver uten å kunne gi overbevisende dokumentasjon og begrunnelse. Forskeren skal vise respekt for verdier og holdninger hos forskningsdeltakerne, ikke minst når disse avviker fra det som er mest vanlig i storsamfunnet.
11. *Ansvar for å framtre med klarhet.* Forskeren har et ansvar for å klargjøre begrensninger, forventninger og krav som følger med rollen som forsker, overfor forskningsdeltakerne (NESH, 2016).

Hvis en velger å involvere andre parter enn en selv i egen forskning, så skal en være forstått med de forskningsetiske retningslinjene. Personlig mener en at forskerens grunnleggende moralnorm skal være i god etisk forstand, før en involverer andre parter enn en selv i forskningen.

## 4.0 Resultat

## 4.1 Introduksjon

Før en kan analysere data, må de registreres, men dataregistreringen innenfor kvalitative undersøkelser vil være ulik i forhold til en kvantitativ undersøkelse. Dataen (samtaleintervjuene) er ikke registrert i en datamatrise, men er transkribert som ulike vedlegg i kapittel 7. Samtaleintervjuene er godt strukturert, i den hensikt å gi leser en enkel mulighet til å referere det en leser. Formålet med kapittelet er å gjøre leser kjent med resultat av samtaleintervjuene og således hvilke primærdata som ligger til grunn for videre diskusjon i analysekapittelet. Resultatet er konstruert etter hvorledes en har analysert samtaleintervjuene, og er summert i et samlet empirisk funn.

## 4.2 Empiriske funn

Dressmann har et ønske å nå menn i alle aldere, men mannen mellom 40 – 60 år er deres primære målgruppe. Et strategisk valg av målgruppe har gitt Dressmann en veiledende styring for hvorledes deres sortiment er styrt. Grad av sortimentsbredde og dybde er styrt etter hvorledes Dressmann ønsker å dekke kundens behov. Dressmann har et fantastisk sortimentsutvalg som dekker den generelle mannen sitt behov, således at den daglige herregarderoben er fylt. Dressmann tilbyr alt av fritidstøy, pentøy, antrekk til bryllup, konfirmanten, barkedåp, sommerbekledning og vinterbekledning. Dressmann fokuserer ikke på å dekke behovet for den mest trendy mannen, i den hensikt at det er den *vanlige* mannen det er flertallet av.

Sortimentet til Dressmann består kun av egne merkevarer (EMV), og resulteres for deres prisstrategi. Dressmann ble bygget opp som et lavpriskonsept, og bruken av EMV gir de en friere prissetting. Dette innebærer at Dressmann kan konkurrere på pris uten at det påvirker deres bruttofortjeneste. Forbrukeren stiller i dag strengere krav til kvalitet, og Dressmann jobber kontinuerlig for å bedre og utvikle dette. Kvaliteten av sortimentet til Dressmann er i dag betraktelig bedre enn tidligere år, og de kan vise til en meget god kvalitet på varene, kontra pris. Hos Dressmann får kunden en handelsopplevelse av *Value for Money*, og dette er et fokusområde Dressmann prioriterer høyt den nærmeste fremtid. Dressmann har et sortiment til en billig pris med god kvalitet, og således skal konseptet deres fortsette å være.

Dressmann har som kjent et sortiment kun bestående av EMV, men de har også utviklet samarbeid med forskjellige kjente karakterer for å lage et bonussortiment. Dressmann har aldri beveget seg vekk fra deres bruk av EMV, men har i tidligere samarbeid med Rolling Stones lansert en kolleksjon, noe som resulterte til kjempesuksess. Dressmann ønsket å utvide sortimentet med sportsklær og sportsundertøy, og etablerte et nytt samarbeid med en av de største idrettsstjernene i Skandinavia, Zlatan Ibrahimovic. Effekten var ikke like stor med Zlatan i forhold til Rolling Stones, og samarbeidet ble avsluttet etter to år på bekostning av et tap på ca. 200 millioner kr.

Dressmann var 50 år i 2017 og opprettet en jubileumsavtale med den svenske designeren, Lalle. En jubileumskolleksjon i samarbeid med Lalle skulle promotere Dressmann, men resulterte ikke ønsket effekt. Lalle var av ukjent karakter for det norske markedet, og var således ikke et godt nok trekkplaster. Dressmann er kjent med ordtaket *Big Business*, og er fremdeles villige til å forandre, fornye og forsterke konseptet de allerede er best på.

Dressmann opererer etter *No Problem* garantien for kundeservice. Stor servicegrad kan anses som selve fundamentet til Dressmann. Har kunden et problem med produkt eller annet, fikser Dressmann det. Dressmann tilrettelegger for god opplæring av personell, og anser glede, utstråling og energi som viktige faktorer under ansettelse. Dressmann bruker mobilapplikasjonen *Motimate* til opplæring og kurs, i den hensikt at en kan gi de ansatte et godt grunnlag for hvorledes en blir en dyktig selger. Dressmann fokuserer maksimalt på å yte god service, således at kundene blir tilfreds. Tilfredse kunder skaper et tillitsforhold mellom partene og former lojalitet. I 2017 lanserte Dressmann deres nye kundeklubb *Friends of Dressmann*, i den hensikt å få nye, beholde og skape videre lojalitet med kunder. Dressmann har i over 50 år praktisert den kulturen Frank Varner bygget opp, og dette resulterer store deler av suksessen til Dressmann.

Netthandel er i dag en vesentlig påvirkende faktor av forbrukerens kjøpsatferd, og Dressmann arbeider kontinuerlig for å bedre deres nettbutikk og netjtjenester, således at de tilrettelegger en mer brukervennlig handel over nettbaserte kanaler og mobilapplikasjoner. Dressmann er under utvikling for en ny IT – avdeling, og beveger seg i riktig retning med hensikt å følge markedets utvikling.



Dressmann fokuserer på å være et verdidrevet selskap og ønsker å bidra til en mer bærekraftig fremtid for samfunnet. Dressmann har vært tidlig ute med å tilrettelegge en mer bærekraftig tekstilproduksjon, og store deler av sortimentet er allerede forbedret.

Foruten Norge, opererer Dressmann i seks land. Dressmann har med varsomme skritt utfordret markeder med henholdsvis lik norsk handelskultur, på tvers av landegrenser. Ekspansjonen startet i Island for å teste den vesentlige delen av Norden. Island resulterte til god effekt, og videre ekspansjon fant sted i Sverige. Sverige har vært en kanonsuksess for Dressmann, og Sverige er det landet de har størst omsetning og resultat. Dressmann sin ekspansjon har i Skandinavia har resultert til suksess, men er fortsatt i en startprosess i Nord – Europa. I dag er det 31 Dressmannbutikker i Østerrike og fem i Tyskland, men videre ekspansjon i flere land er avventende.

Konkurransarenaen Dressmann opererer i kryr av flere mektige tekstilaktører. Konkurransen viser en tilstedeværelse gjennom nettbaserte handelskanaler, fysiske butikker og andre kjeder. Dressmann anser samtlige tekstilaktører som en konkurrent, men ingen direkte konkurranse. Dressmann har med rolig atferd god tro på at de fremdeles vil være størst og best om fem år.

## 5.0 Analyse

### 5.1 Introduksjon

Formålet med kapittelet er å koble sammen teori, funn av metode og ens egne forutsetninger (autobiografiske studier). En legger til grunne for diskusjon rundt valgt problemstilling og hvorledes Dressmann påvirkes rundt valgte emner. Dette innebærer at resultat av datainnsamlingen sammenliknes med redegjort teori, og at en gjør opp status i forhold til problemstilling oppgaven er ment å avklare. En har valgt å presentere SVIMA – analysen av Dressmann før diskusjon. Hensikten er å gi leser en bedre forståelse av Dressmann sin nåværende ressursstatus og ressursenes grad av fortrinn som kan gi eventuelle muligheter eller møte trusler. En SWOT – analyse er presentert i form av en oppsummering av analysekapittelet, i den hensikt å gi leser en forståelse for hvorledes en har konkludert Dressmann sin fremtidige markedsposisjon.

## 5.2 SVIMA – analyse

Da en har valgt å gjennomføre en SVIMA – analyse av Dressmann sin ressursbeholdning, analyserer en de viktigste ressursene. Dette bidrar til at Dressmann kan utvikle deres konkurransefordeler og skape en større verdi. De viktigste ressursene en har valgt å analysere er; *produksjon, innkjøp og logistikk, merkevare, generelle ansatte og ledelsen.*

### 5.2.1 Produksjon

Dressmann kan skille seg fra andre store aktører ved at de har det fulle ansvar av egen produksjon. Dressmann produserer kun egne merkevarer (EMV), og gir fortrinn til grunne for en tydeligere oversikt. Dressmann ønsker å ha menneske i fokus, og de sørger for at samtlige som er involvert i produksjonen av deres tekstil har trygge og gode arbeidsforhold. Dressmann er et verdidrevet selskap, noe som vektlegges godt verdifullt (Dressmann, 2019). Det er ikke unikt å produsere tekstil, for det finnes utallige andre aktører innenfor den sektoren. Hvorledes Dressmann klarer å skape fortrinn av den grunn, vektlegges de endringene en har valgt. Siden 2013 har Dressmann vært medlem av *Initiativ for etisk handel* (IEH), og hvert år rapporterer Dressmann inn etter hvorledes en kan forbedre arbeids- og miljøforhold i leverandørkjeden. Dressmann eier ingen egne fabrikker samarbeider om lag med 350 produsentfabrikken spredt over 15 forskjellige land (Dressmann, 2019). Grunnlaget for at en har analysert at produksjonen er vanskelig å etterligne og erstatte, vektlegges at Dressmann har i samarbeid med Redd Barna etablert til nå tre opplæringscentre i Bangladesh. Prosjektet er kalt «Work2Learn» og legger til grunne for at ungdommer får mulighet til å ta yrkesutdannelse i tekstilfag. Ungdommene vil bli tilbudt tre måneders fagutdanning, etterfulgt av en tre måneders praksis på en tekstilfabrikk under sikre og trygge arbeidsforhold (Dressmann, 2019). Figur 5.1 illustrerer hvorledes en har karakterisert Dressmann sin produksjon.

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å etterligne	Vanskelig å erstatte
Produksjon	5	2	4	4

Figur 5.1 – Ressursanalyse (Dressmann)

### 5.2.2 Innkjøp og logistikk

Dressmann i samhandling med andre butikkjeder under Varnergruppen, skiller seg fra andre store tekstilaktører ved at de ikke gir ut franchise – avtaler. Det kan gi stordriftsfordeler ved å unngå franchise – avtaler, således at Dressmann får en mer oversiktlig, effektiv og kostnadmessig gunstig verdikjede. Dressmann med ens sentraliserte styring er godt organisert, og er godt forberedt for eventuelle endringer som kan oppstå i markedet. Dressmann sitt helintegreerte verdiløft for innkjøp og logistikk, kan en takke Varnergruppen. I 2017 lanserte Varnergruppen deres nye sentrallager i svenske Vänersborg, hvor hensikten var å samle de største butikkjedene under ett gigantisk sentrallager. Sentrallageret besitter de fremste automatiserte løsninger og distribuerer om lag til 1500 butikker (Andersson, 2017). Samhandling mellom de større butikkjedene under Varnergruppen av sentrallager, kvalifiserer derfor innkjøp- og logistikkressursene verdifulle, og over snitt vanskelig å imitere fra Dressmann eller Varnergruppen sine konkurrenter. En har karakterisert ressursen for vanskelig å erstatte, grunnet det vil kreve store økonomiske midler. Et annet viktig moment for at ressursen er vanskelig å erstatte, grunnes lokaliseringen. Sentrallageret er lokalisert i Sverige, og medvirker da en tilhørighet til EU. Sentrallageret distribuerer varer ut til flere nasjoner som er delaktig i EU, og dette medfører redusert toll og avgifter, i motsetning til hvis sentrallageret var lokalisert i Norge. Figur 5.2 illustrerer hvorledes en har karakterisert Dressmann sin ressurs for innkjøp og logistikk.

Ressurs	Verdiful	Sjelden	Vanskelig å etterligne	Vanskelig å erstatte
Innkjøp og Logistikk	4	3	3	4

Figur 5.2 – Ressursanalyse (Dressmann)

### 5.2.3 Merkevarer

Dressmann opererer med en visjon om at bedriften skal dekke det totale klesbehovet for alle kvalitets- og prisbevisste menn i alle aldre (Dressmann, 2019). Videre opererer Dressmann etter *No Problem* garantien, og dette styrker merkevaren og lojaliteten hos kundene (Vedlegg 7.3.6). Dressmann skal aldri argumentere mot kunden, og tenker alltid kundens beste. Dressmann tilbyr seks måneders åpent kjøp, men selv om varen er eldre enn seks måneder

kan den fremdeles deponeres (Dressmann, 2019). Et godt renommé av merkevare tar tid å bygge opp, men etter Dressmann sin 52 år lange eksistens, har de i stor grad styrket merkevaren og lojaliteten hos kundene. Dressmann sin merkevare anses med dette som verdifull og sjelden. Dressmann fokuserer i stor grad på service, og hvorledes deres organisasjonskultur er innarbeidet, har også vært en påvirkende faktor for merkevaren. Som ett av Nordens største motekjeder for herrer besitter Dressmann en sterk merkevare, og vil da være utfordrende å substituere. Dressmann har til nå ikke vært utsatt for imiterbar konkurranse, og vil med dette være vanskelig å erstatte. Figur 5.3 illustrerer hvorledes en har karakterisert Dressmann sin merkevare.

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å etterligne	Vanskelig å erstatte
Merkevare	5	4	5	5

Figur 5.3 – Ressursanalyse (Dressmann)

#### 5.2.4 Ansatte

Dressmann besitter en innstilling ved at de satser på engasjerte og dedikerte ansatte, som samlet utgjør et kunnskapsrikt personale. Dressmann krever ingen akademisk fagkompetanse fra sine generelle ansatte, men med en grundig opplæring og kontinuerlig oppdatering gjennom intern nettbasert kursing, legger det grunnkompetansen innenfor butikkfaget hos Dressmann (Vedlegg 7.1.6). En vil påstå at flertallet av generelle butikkselgere er kapable nok til å selge tekstil, men Dressmann fokuserer på å rekruttere ansatte som er i stand til å yte den servicegraden en stiller krav til. God kundeservice er selve fundamentet til Dressmann, og derfor er de nøye med å ansette personer med den utstrålingen og karismaen Dressmann verdsetter (Vedlegg 7.4.6.1). Bruken av intern nettbasert kompetanseutvikling, tilbyr Dressmann sine ansatte ulike kurs og treninger for hvorledes en skal håndtere kunder, nettbutikk, kassapunkt, varer m.m. Dressmann ønsker at enhver ansatt trives på arbeidsplassen, og tilretteleggelse for karriereutvikling kan utvikle en eierfølelse av felles tilhørighet. En anser de ansatte som god verdiskapning for Dressmann, men en vil antyde at andre aktører tilrettelegger en nokså lik kompetanse- og karriereutvikling for deres ansatte. Dette medfører at de ansatte ikke er av sjelden ressurs, og er i tillegg lett å erstatte. Hvorledes Dressmann har oppnådd deres gode kultur, vil være vanskeligere å imitere, men mulig. Figur 5.4 illustrerer hvorledes en har karakterisert Dressmann sine ansatte i form av ressurs.

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å etterligne	Vanskelig å erstatte
Ansatte	4	1	3	1

Figur 5.4 – Ressursanalyse (Dressmann)

### 5.2.5 Ledelsen

Ledelsen i Dressmann er fordelt ulikt i deres hierarkistyring, og ulike avdelinger. Hver avdeling eller butikk har minst en autoritær sjefsrolle, hvor de ulike arbeidsoppgavene delegeres og informasjon viderefremmes. Dressmann sine butikklokaler består av en butikksjef og en assisterende butikksjef. Butikksjefene forholder seg videre til ens regionssjef, som igjen forholder seg til landssjef. Dressmann rekrutterer kun de «riktige» personene for deres lederposisjoner (Vedlegg 7.4.6.1). Utstråling og karisma er viktige moment, men også en lidenskap for Dressmann og bransjen. Dressmann tilrettelegger en karriereutvikling internt for deres ansatte, og ledelsen for butikkavdelingene ønsker Dressmann å kun ansette internt. 60 – 70 % av dagens butikksjefer startet som vanlig butikkselgere, 100 % av regionssjefene har tidligere vært butikksjef, og samtlige landssjefer har vært tidligere regionssjef (Vedlegg 7.4.6.1). Dressmann bygger kultur og fokuserer på deres ansatte karriereutvikling, således at en samlet yter god service. En anser ledelsen til Dressmann i stor grad verdifull, og kulturen er utgangspunktet for grad av lønnsomhet. Kulturen som har formet ledelsen vil være sjelden, vanskelig å etterligne, og i stor grad vanskelig å erstatte. Ledelsen til Dressmann er etablert etter hvorledes de ansatte har utviklet seg, og besitter således erfaringen fra ulike nivå og avdelinger. Dette er et stort fortrinn ved å vise en tilstedeværelse for deres ansatte under en. Figur 5.5 illustrerer hvorledes en har karakterisert Dressmann sin ledelse i form av ressurs.

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å etterligne	Vanskelig å erstatte
Ledelsen	5	4	4	5

Figur 5.5 – Ressursanalyse (Dressmann)

### 5.2.6 Oppsummering

En har valgt å oppsummere ressursanalysen i form av SVIMA – analysen, i den hensikt å presentere ressursens grad av lønnsomhet, og således hvilke konkurransemessige fortrinn det

gir Dressmann. Produksjon er i stor grad delaktig for miljøpåvirkningen til samfunnet, og Dressmann sikrer at deres sortiment er produsert under forsvarlige forhold, og at det ikke benyttes farlige kjemikalier under produksjon. Dressmann startet å fokusere tidlig på deres miljøpåvirkning, og med avtaler og prosjekter med andre aktører for en mer bærekraftig fremtid, har en valgt et utfall som gir Dressmann verdi av varige konkurransefortrinn. Innkjøp og logistikk er summert et utfall som gir Dressmann verdi av et midlertidig konkurransefortrinn. Dressmann med Varnergruppen har godt organiserte styringsformer og et samlet sentrallager koordinerer og effektiviserer deres lønnsomhet, men er en mer vanlig ressurs og er ikke – imiterbar. Dressmann har over deres eksistens utviklet seg til å bli et trygt og tradisjonsrikt navn. Merkevarer til Dressmann er av sjelden og viktig verdi, og gir store varige fortrinn. Dressmann er fokuserer i stor grad på å ta vare på deres ansatte og ledelsen. Generelle ansatte er av stor verdi for Dressmann, men er mindre vanskelig å erstatte og resulterer et utfall i form av paritet. Ledelsen er etablert gjennom Dressmann sin unike kulturordning, representerer rammeverket deres, og anses å være en ressurs som resulterer varige konkurransefortrinn. Samtlige ressurser oppfyller krav til å være mobilisert og appropriert, i den hensikt av at ressursene praktiseres for å skape verdi, og den økonomiske verdien ressursene skaper er til fordel for Dressmann. Figur 5.6 illustrerer oppsummert SVIMA – analyse.

Ressurs	Oppfyller kriterium Sjelden	Oppfyller kriterium Viktig	Oppfyller kriterium Ikke - imiterbar	Oppfyller kriterium Mobilisert	Oppfyller kriterium Appropriert	Utfall
Produksjon	JA	JA	JA	JA	JA	Varige konkurransefortrinn
Innkjøp og Logistikk	NEI	JA	NEI	JA	JA	Midlertidig konkurransefortrinn
Merkevare	JA	JA	JA	JA	JA	Varige konkurransefortrinn
Ansatte	NEI	JA	NEI	JA	JA	Paritet
Ledelsen	JA	JA	JA	JA	JA	Varige konkurransefortrinn

Figur 5.6 – SVIMA – analyse (Dressmann)

## 5.3 Diskusjon

### 5.3.1 Målgruppe

Dressmann besitter en målgruppe av menn i forskjellige aldre, men Dressmann sin primære målgruppe er mannen fra 40 – 60 år (Vedlegg 7.4.1). Da Frank Varner åpnet sin første butikk, var det ungdommer han satset på, men da Dressmann ble lansert endret dette seg. En kan tenke seg at Frank så behovet hos den eldre mannen, og rettet målgruppen mot den mer voksne mannen i gaten (Vedlegg 7.1.1.1). Hvorfor Frank endret målgruppe, er ubesvart, men det har resultert til å utvikle Dressmann til å bli ett av Nordens største kleskjeder for herrer. Dressmann er ikke å anse som den grå og kjedelige herrebutikken lenger, men treffer flere og flere yngre menn. Dressmann tilbyr i dag kunden et sortiment som mer kvalitetssikkert enn tidligere, og mulig mer trendy. En vil anse at forbrukerens første møte med Dressmann i dag, er når den potensielle kunde beveger seg fra gutte- til herreavdelingen. Dressmann tilbyr dagens konfirmant en konfirmasjonspakke i form av dress, skjorte og slips, og retter med dette deler av sortimentet til en annen målgruppe (Vedlegg 7.2.1). Dette innebærer ikke at Dressmann endrer strategi for valg av målgruppe, men mulig et ønske om å utvide den. Mannen fra 40 år og nedover, har mulig et større fokus og behov for en mer trendy og moteinspirert garderobe, i motsetning for hvilket behov Dressmann sin konkrete målgruppe har. Dressmann skal dekke det totale klesbehovet for kvalitets- og prisbevisste menn, og fokuserer således ikke å tilby de mest trendy produktene. En vil ikke anse klesplagget *dress* som et trendbasert antrekk, men et mer tradisjonelt og formelt antrekk. Dette innebærer at Dressmann i større grad kan dekke behovet for dressantrekket til en mer utvidet målgruppe, i motsetning til hva resterende sortiment dekker. Dressmann er kanskje ikke trendy nok på fritidstøy til å nå ut til den yngre mannen (Vedlegg 7.2.1), men ved at de promoterer ulike dresspakker til konfirmanten kan det resultere til å treffe en mer utvidet målgruppe.

### 5.3.2 Sortiment

Dressmann sitt sortiment er helintegrert for bruken av egne merkevarer (EMV), noe som skiller de ut fra flere tekstilaktører. Dressmann sin sortimentstyring tilsier at de har valgt å benytte kjedens navn (*Dressmann*) til å markere produktene, og en vil anse det som et strategisk godt valg som bidrar til å forsterke deres høyverdifølelse. En vil ikke antyde at Dressmann strategisk har valgt bruken av EMV primært for å konkurrere på pris, men forsetningen av at det forsterker deres høyverdifølelse, styrker det også Dressmann sin profil som lavpriskjede. Dette forutsetter at de leverer et produkt til en akseptabel kvalitet, noe de allerede gjør. Kombinasjon av lavpris og kvalitet anses å ha vært mer krevende tidligere år, og Leiv Martinsen (intervjurespondent) uttalte seg således: «*Dressmann ble bygget opp som et*

*lavpriskonsept, slik det alltid har vært, men i dag ser vi at det ikke kun er pris som er viktig, men også kvalitet. Det er kvalitet kontra pris, «Value for Money», som i dag er mye viktigere enn slik det var før, så vi har et gigantisk fokus på kvalitet, og den kvaliteten vi har i dag er blitt veldig bra i forhold til hva den var tidligere. Et gammelt konsept med kun fokusering på lavpris vil ikke fungere i dag, så dette er et fokusområde vi prioriterer høyt den nærmeste fremtid. Vi var kanskje slik for 40 år siden, men ikke i dag. Dressmann har et sortiment til en billig pris, med en veldig god kvalitet» (Vedlegg 7.4.5). Selv med Dressmann sitt lavpriskonsept, tilbyr de også kunden et sortiment bestående av *Premium* kvalitet (Dressmann, 2019). Dette vil en anse å være strategisk fundert av Dressmann, i den hensikt ved at det kan styrke verdiaspektet for lavpriskonseptet, samt bedre marginer og styrke tillitten til kunden ved at Dressmann tilbyr *Value for Money*.*

Samarbeidet Dressmann hadde med Zlatan med å utvide sortimentet med sportsklær og sportsundertøy, resulterte til en negativ effekt (Vedlegg 7.1.3). Kolleksjonen A-Z var kun tilgjengelig på nett det første året, 2016, men med et negativt driftsresultat på 92,9 millioner svenske kr i 2016, lanserte Varnergruppen kolleksjonen i 1500 av deres butikker, i den hensikt å bedre effekten (E24, 2018). Samarbeidet med Zlatan var et ønske å oppnå lik effekt Dressmann tidligere hadde med Rolling Stones, men resulterte å legge ned kolleksjonen med et tap på 200 millioner kr (Vedlegg 7.1.3). Med utgangspunkt for hvilken målgruppe Dressmann markedsfører seg mot, kan Zlatan anses å ha vært et feil valg. Zlatan er et av de største idrettsstjernene i Skandinavia, og er av den grunn en riktig karakter for å lansere og promotere sportsklær. Dressmann sitt ønske for en tilsvarende effekt av hvorledes samarbeidet med Rolling Stones resulterte, vil en påstå var feil. Med utgangspunkt for hvorledes Dressmann sin målgruppe kan knytte relasjoner til en karakter, var Rolling Stones å anse som et godt valg. Zlatan var mulig av sterkere relasjon for den yngre mann, samt at kolleksjonen kun var tilgjengelig på nett det første året, så kan en anse at Dressmann sine *faste* kunder ikke var klar over lanseringen. Zlatan hadde også med dette en mindre påvirkningskraft i forhold til Rolling Stones.

Samarbeidet Dressmann hadde og fremdeles har med Lalle, kan sammenliknes med hvorledes Zlatan resulterte for norske forbrukere. Lalle er av svensk karakter og fungerte som et godt trekkplaster for de svenske forbrukerne. Ola Hessen (intervjurespondent) uttale seg således: «(...) hvem i Norge er det som vet hvem Lalle er? Jeg mener kolleksjonen ikke var god nok for det norske folk, men kanskje det ga et annet utfall i Sverige. (...) Hadde vi lagt alle kronene vi



*har tapt på Lalle inni en helt egen kolleksjon og gjort den kolleksjonen på konfeksjon, som i dag er fantastisk, ville det forsterket det vi allerede er gode på» (Vedlegg 7.2.4).*

Kolleksjonen til Lalle var av Milano – inspirert design, med myke og komfortable kvaliteter (Vedlegg 7.1.4), og igjen baserer dette seg litt på samme grunnlag en har til samarbeidet Dressmann hadde med Zlatan. Dressmann sin målgruppe er ikke av lik interesse for trendbasert bekleddning som den yngre mann, og Lalle fungerte dermed kanskje ikke for deres norske forbrukere. I Sverige var det i større grad attraktivt, og lanserer ny kolleksjon i år (Vedlegg 7.1.4).

Dressmann er å anse svært dyktige på det de allerede er gode på. Således Dressmann har operert til nå, har resultert deres markedsposisjon, men om de skal bevege seg litt vekk fra dagens sortimentstyring er spørsmålet. Dressmann er villige til å utforske nye horisonter og *Big Business* er noe de holder på med til daglig (Vedlegg 7.4.4). Dette er å anse som en god egenskap, men det er fremdeles viktig å fortsette med det de allerede er best på, og holde det enkelt. Ola Hessen (intervjurespondent) uttalte seg således «(...) *Men når vi skal begynne å gjøre oss mer fjasete enn det vi egentlig er, da er vi ikke gode nok» (Vedlegg 7.2.3).*

### 5.3.3 Pris

Dressmann er av det kjente lavpriskonsept vært en strategisk tilnærming siden oppstart i 1967. Dressmann har i likhet med andre aktører fra ulike bransjer en fast lavpris som prisstrategi, og har gjennom deres eksistens resultert med å styrke Dressmann som merkevare rundt pris- og verdiopplevelsen for kunden. En vil anta at flere forbrukere har en oppfatning av redusert kvalitet, hvis prisen av produktet er lav. En presiserer igjen at Dressmann ønsker å gi kunden den totale handelsopplevelsen av *Value for Money*, i den hensikt å skape troverdighet rundt deres merkevare. Dressmann utlyser selv på deres nettside: «(...) *Med et stort utvalg klær til alle menn i alle aldre tilbyr vi Value for Money til alle våre kunder» (Dressmann, 2019).* Hvorledes Dressmann kan styrke tilliten og lojaliteten med kundene i forhold til *Value for Money* konseptet, vil en anta at deres *No Problem* holdning underbygger dette (Vedlegg 7.3.1). Dressmann sin *No Problem* holdning omhandler at kunden alltid kan bytte eller returnere varen, uansett hva. Dette vil en anse som en prisgaranti Dressmann opererer etter, som da styrker tillit og lojaliteten i forhold til kundenes opplevelse av Dressmann sine produkter. Dressmann sin strategi av fast lavpris har vært et viktig moment for deres suksess, og Laila Bergsnes (intervjurespondent) uttalte seg således: «(...) *Dressmann ønsker å lage et*

*godt tilbud for alle menn i alle aldre, og at Dressmann kan vise til en meget god kvalitet på varene, kontra pris. Jeg tror Dressmann vil fortsette å kjøre en lavprisstrategi i mange år til, nettopp fordi vi er kjent for det. Vi har god kvalitet, til en bra pris, som matcher de aller fleste på markedet i dag»* (Vedlegg 7.3.6). En er enig med Laila sin uttalelse, i den hensikt med å fortsette det de allerede er best på. Dette innebærer at Dressmann sin lavpris strategi har gjort det mulig å differensiere seg med de laveste prisene på markedet.

#### 5.3.4 Kundeservice

God kundeservice er et viktig fundament for Dressmann, og hvorledes god kundeservice praktiseres resulterer kundenes totale handelsopplevelse. Dressmann fokuserer i stor grad på å gi kunden en god handelsopplevelse, og deres kundeservice praktiseres før, under og etter handelen. Dette kan en anse som den totale butikkhandelsopplevelsen og kan omformuleres til bruken av OMNI – kanaler. Kundeservice omhandler ikke kun hvorledes butikkselgeren opptrer ovenfor kunden i butikk, men omhandler grad av serviceytelse gjennom samtlige salgs- og kommunikasjonskanaler. For at Dressmann skal tilby god kundeservice, må de forstå kunden, og kundens totale oppfatning av Dressmann preges av tre hovedmoment: (1) *opplevelse (underholdningsverdi)*, (2) *sortimentsopplevelse*, (3) *prisopplevelse*. Den totale opplevelsen kunden vil få av Dressmann, påvirkes av flere faktorer og kanaler.

Underholdningsverdien kunden opplever hos Dressmann påvirkes av hvorledes deres fysiske butikker er representert, personellet i butikk, men også hvorledes Dressmann sin nettbutikk er utformet og dens tjenester. Med hensyn til at Dressmann er en lavpriskjede, vil en antyde at deres butikklokaler krever mer tid, således at butikken er ryddig. Enkelte kunder ønsker ikke å bli ekspedert under handel, og da stilles det krav til at butikken er ryddig, således at kunden lettere finner ønsket produkt. Personellet skal være anstendig kledd med et antrekk fra Dressmann, og oppføre etter kravene Dressmann stiller for serviceytelse. Dressmann sin *Motimate* mobilapplikasjon er også å anse som et godt verktøy som bidrar til at butikkselgerne opprettholder deres faglige kompetanse, og er oppdatert for endringer av interne systemer, nettbutikk og kassarutiner. Laila Bergsnes (intervjurespondent) uttalte således: *«I bunn og grunn i dag så ansetter Dressmann gjerne folk med litt erfaring, men også en stor del av de som blir ansatt i dag er enten allerede internt ansatt i systemet som viser at de har en passion og drive for det en holder på med, og det er ikke noe en kan lære, men noe man besitter fra før. Derfor er Dressmann veldig opptatt av å ha de rette folkene, på rett plass, til rett tid, og da er det veldig viktig for Dressmann har folk som er engasjerte og*

*dedikerte til det de holder på med, og vise glede og lyst i å ha jobben. Du kan ha en CV som forteller at du har god utdanning, men når alt kommer til stykke så er det ikke sikkert at du har den personligheten som utgjør god kjemi med kunden»* (Vedlegg 7.3.6.1). Uttalelsen fra Laila vil en anse som et viktig moment, således at Dressmann sitt personell yter den grad av service kunden forventer. Tidligere belyst i kapittel 7.3.3 operer Dressmann etter deres *No Problem service*. «*Vi kjører No Problem uansett på kundeservice. Er det en kunde som har hatt en negativ opplevelse med av en ukjent karakter med oss, så gjør Dressman hva som helst for å rette opp i det»* (Vedlegg 7.3.6). Dette er en ny type service som Dressmann ikke har hatt tidligere, og er fortsatt under utvikling (Vedlegg 7.4.6). En kan anse at Dressmann har en slik ordning for å unngå frafall av kunder, og ser en større verdi ved å si JA til absolutt alt hvis kunden har et problem eller ønske. En vil anse at Dressmann tjener mer på å gi tilbake til kundene, således at de blir mer tilfreds og handler mer, enn å diskutere med kundene. God personell serviceytelse er å anse med dette som en stor bidragsyter for kundenes verdiopplevelse, således det igjen styrker merkenavnet. Lokaliseringen til et butikklokale er også vesentlig avgjørende for kundens verdiopplevelse. En vil antyde at flertallet av Dressmann sine butikklokaler er lokalisert i større kjøpesenter, og med utgangspunkt for Dressmann sin markedsverdi, vil en antyde at Dressmann sine butikklokaler er strategisk lokalisert med hensyn til kjøpesenterets potensielle kundestrøm. Tidligere belyst er også kundens totale opplevelsesverdi preget av deres sortiments- og prisopplevelse, og hvorledes de to momentene skaper verdi, er belyst i kapittel 7.3.2 og 7.3.3.

Kundeklubben *Friends of Dressmann* er bestående CRM, og er et verktøy som hjelper Dressmann for hvorledes en tilrettelegger service før og etter kundens potensielle handel. Friends of Dressmann har til nå over 2 millioner medlemmer, og bidrar til at Dressmann får et tydeligere bilde av hvem deres mest verdifulle kundene er. En vil anse at samtlige kunder til Dressmann er av verdi, men noen i større grad enn andre. Kundeclubber har en selv erfart er mer vanlig i dag enn tidligere, og dette er ikke opprettet uten grunn. Hvorledes kunden reagerer med å bli tilbudt en kundeclubbordning, kan gi ulik respons. En har selv erfart hvor irriterende og slitsomt det kan være å få mail etter mail, men Dressmann samt andre aktører ønsker kun å informere og tilrettelegge handelen før en handler. Dette vil en anse som en mer indirekte markedsføring, grunnet at når en får mail og samt ikke velger å lese den, så har allikevel hovedinformasjonen blitt delt. Friends of Dressmann er etablert i den hensikt å bygge videre lojalitet med kundene (Vedlegg 7.4.7), og en anser Friends of Dressmann som en viktig kommunikasjonskanal hvis fysiske utsalgssteder minkes (Frøjd, 2019). Hvorledes

Friends of Dressmann har påvirket kundens verdiopplevelse, uttaler Laila seg således: *«Det har gitt oss som sagt det resultatet vi har håpet på, fordi når vi har medlemmer i Friends of Dressmann så ser vi at de kundene som er medlem, handler i snitt for ca. 200 kr mer enn hva andre kunder gjør. Det er rett og slett fordi kundene får tilbudsopplysninger på mail, rabattordninger når de har bursdag, mer eksklusive tilbud, de kommer oftere fysisk inn i butikk enn andre. Så vi ser egentlig kun positive virkninger ved bruk av Friends of Dressmann siden vi begynte prosessen. Oppsummert har det vært veldig god markering på økning av lojalitet, kunder, hvor mye hver enkelt kunde handlet for, og responsen vi har fått for tilfredshet etter etablering av Friends of Dressmann»*. Dette innebærer at en anser kundeklubben Friends of Dressmann som et verdiløft for kundens serviceopplevelse gjennom Dressmann sine kommunikasjonskanaler.

Dressmann har i tillegg til deres fysiske butikker en nettbutikk. Den totale butikkopplevelsen kunden får, påvirkes også av hvorledes Dressmann sin nettbutikk og netjtjenester utformes. Dressmann sin målgruppe er å betrakte i mindre grad aktive for netthandel, enn hva den yngre mann er. Da er det viktig at Dressmann har en enkel og brukervennlig nettbutikk, således at deres målgruppe er kapable til å handle der. Da en spurte Leiv Martinsen (intervjurespondent) hvorledes Dressmann tilrettelegger god service, uttalte han således: *«(...) Situasjonen vår er veldig annerledes i dag, enn hva den var for to år siden. Nå jobber vi med OMNI, det vil si den totale butikkhandelen. Du kan handle på nett, du kan handle i butikken, du kan reservere varer som befinner seg i din nærmeste butikk og deretter hente varen selv, du kan levere tilbake varen til butikken, sende varen tilbake over nett og få pengene tilbake fysisk i butikk, og det totale begrepet vi har bak dette er «JA». (...) God serviceytelse er noe vi tror er svært viktig for det fremtidige bilde»* (Vedlegg 7.4.6). Dette anser en å ha vært en god strategisk utvikling, som styrker kundens totale verdiopplevelse og Dressmann sin merkevare. Nettbutikken deres vil en betrakte for godt oversiktlig og gir svar på alt kunden eventuelt undres over (Dressmann, 2019).

Dressmann er kjent for deres grad av serviceytelse, og Ola Hessen uttaler seg således: *«Det er nok ingen andre kjeder som jeg kjenner til som har det kundefokuset som Dressmann har. (...) Jeg mener Dressmann er markedsledende innenfor fokusering på kunden, og vi tilrettelegger ulike interne konkurranser som medfører at det er kunden som er fokusområdet»* (Vedlegg 7.2.6). Følge av at Dressmann yter den servicen en uttaler seg om, vil en anse medfører til flere tilfredse kunder, således at kunden bygger lojalitet og resulterer til å bli gode

ambassadører for Dressmann. Samlet styrker dette Dressmann sin merkevare, og gir økt lønnsomhet.

### 5.3.5 Netthandel

Netthandelen har de siste årene økt for hvorledes kunden praktiserer handelen, og detaljistene er å anse tvunget til å holde følge med utviklingen, således at de fremdeles er konkurransedyktige. I løpet av 2018 hadde netthandelen en vekst på 17 % fra fjoråret, og 16 % fra året før (Høgseth, 2018). Trenden for netthandel viser ingen antydning for å stoppe, og forbrukerens fokus på en mer effektiv handel øker. Dressmann er å anse som tvunget til å følge denne utviklingen, således at de holder tett med konkurransen. Dressmann har gjennomført nyansettelser for utvikling av deres IT – avdeling, i den hensikt at de ser det er nødvendig (Vedlegg 7.4.7). En anser Dressmann sine tiltak for teknologisk utvikling som er et strategisk fundert valg, i den hensikt for hvorledes Virke sin ferske handelsrapport er presentert. Harald Andersen i Virke uttaler således til TV2: «*Butikker som ikke omstiller seg, går under*» (Frøjd, 2019). I Virke sin handelsrapport kommer det frem at de detaljhandelsbedriftene som har ekskludert nettbutikk, har falt med nesten 10 % fra 2008 til 2016, og samtidig ble det inkludert 33,5 % flere butikker på nett i samme periode (Frøjd, 2019). Dette innebærer at kunden sitt behov for å fysisk oppsøke utsalgsstedene er redusert, og trenden for en mer effektiv handel er tilstede. Tidligere belyst anser en ikke Dressmann sin målgruppe som den mest aktive kunden for netthandel, men gjennom Dressmann sine målinger for hvorledes kunden handler, så ser Dressmann en økt omsetning for handel via deres nettbutikk (Vedlegg 7.3.10). Laila Bergsnes (intervjurespondent) uttalte seg således: «*(...) Søndager har blitt gode handledager, enn hva som var vanlig tidligere. Vi ser veldig mye positivt for hvordan nettprosessen har utviklet seg, og all handel gjennom nett*» (Vedlegg 7.3.10). Dette innebærer at Dressmann ser en økt omsetning for deres netthandel, og med analysene fra Virke, anser en at dette ikke vil stoppe med det første. Andre store tekstilaktører som H&M og Zara er å betrakte godt integrerte for deres salgs- og kommunikasjonskanaler, men besitter samtidig en annen kundegruppe enn Dressmann. Den yngre mann er Dressmann sin fremtidige kunde, og således er Dressmann sin utvikling for deres salgs- og kommunikasjonskanaler vesentlig viktig for å være konkurransedyktige fremover.

Utviklingen av Dressmann sin nettbutikk vil en også anse er påvirket av hvorledes deres kundeklubbordning *Friends of Dressmann* er praktisert. Friends of Dressmann er bestående

CRM og netthandelen muliggjør også et mer brukervennlig CRM – system. Nettbutikken til Dressmann tilrettelegger alternativene for hvorledes kunden ønsker å få levert produktet, og Friends of Dressmann vil med dette også beskrive kundens atferd i nettbutikken. Friends of Dressmann gir Dressmann muligheter for økt salg, nødvendig innsikt for å skreddersy salg og bedre kundeservice, og måler verdien av hver enkelt kunde. Dette resulterer til en økt mulighet for oppsalg i Dressmann sine butikker og nettbutikk, og kundens kjøpsatferd vil en anse er påvirkelig for hvorledes kombinasjonen av kundeklubb og nettbutikk er praktisert.

Kostnaden forbundet med fysiske utsalgssteder er generelt høyere i forhold til netthandelsbutikker, og hvis netthandelen utvikler seg i den grad at det resulterer til å redusere Dressmann sin portefølje av fysiske butikker, vil en fremdeles betrakte at Dressmann vil opprettholde konkurransen. Virke sin handelsrapport tilsier at antall ansatte innenfor detaljhandelen vil reduseres med 10 % frem til 2030, og kan anses som en advarsel til detaljistene (Frøjd, 2019). Varnergruppen tapte 325 millioner kr i omsetning fra 2017 til 2018, og dette innebærer at nettkonkurransen vokser (Frøjd, 2019). De store nettaktørene som for eksempel Zalando, Amazon og Nelly er å anse som tydelige konkurrenter for tekstilhandel over nett, og hvorledes dette påvirker Dressmann sin fremtidige konkurransearena er uvisst. Netthandelen er å betrakte utsatt for prispress, men en tror ikke dette vil påvirke Dressmann. Dressmann sin sortimentstyring er kun bestående av deres egne merkevarer, og vil med dette anses å være i stand til å konkurrere på pris. Hvis de nåværende store nettaktørene vokser og fremtidig stjeler kunder fra Dressmann, så er kanskje et fremtidig potensielt samarbeid en løsning. Dressmann vil med dette tilby sitt sortiment gjennom flere salgskanaler og kan resultere med å utvide målgruppen. En negativ effekt dette kan medføre er at kunden kan miste den relasjonen en allerede har til Dressmann, og Dressmann mister den fulle påvirkningskraften for hvorledes de ønsker å opptre. Dressmann prøver å unngå slike fremtidige samarbeid, således at de fortsetter å være et selvstendig merkenavn. Laila Bergsnes uttalte seg således om emne: «(...) Dressmann ønsker å være en selvstendig aktør på markedet i fremtiden, så det har jeg ingen betenknninger til. Jeg tror Dressmann vil stå støtt og stadig og være ganske solide i det europeiske markedet de neste årene» (Vedlegg 7.3.11).

### 5.3.6 Bærekraftig tekstil

Fokuseringen på bærekraft og miljø er ett av dagens samfunnstrender. Forbrukerne stiller strengere krav til hvorledes produktene er produsert, og detaljistene får således et større

samfunnsansvar med å redusere egen miljøpåvirkning. Dressmann har gjort flere endringer for hvorledes produktene produseres, hvorledes tekstilmateriale er produsert, og hvorledes arbeidsforholdene er praktisert. Således at Dressmann kan utvikle bærekraftig tekstil, kreves det en helintrigert bærekraftig leverandørkjede. Laila Bergsnes uttalte således hvilke endringer Dressmann har iverksatt for å skåne miljø: *«Der har vi gjort veldig masse. Dressmann er en viktig bidragsyter for utdanning til blant annet kvinner i India, der vi har opprettet et trainee program som vi støtter 100 %. Dressmann går til alle tider inn i fabrikkene sine og kvalitetssikrer at arbeidsforhold følger de etiske normene som skal til enhver tid. Dressmann har også gått inn i produksjon av jeans og tatt bevisst valg på å bruke aktører som ikke bruker like mye vann for å få framstilt en jeans. Vi har gått over til organisk bomull, og alt som har med organisk bruk og «We Care» på samtlige produkter. (...) Alle ledd gjennom produksjonsdelen er i dag nøye planlagt i forhold til hvordan varene blir framstilt, og på hvilket grunnlag. Det er veldig viktig for Dressmann å tenke bærekraftig, og viser at vi bryr oss»* (Vedlegg 7.2.12). Dette innebærer at Dressmann fokuserer på samtlige faktorer som er en del av deres produksjon. Dressmann sitt *We Care* prosjekt omhandler flere små prosjekter, i den hensikt å styrke lokalsamfunnene Dressmann er delaktig i.

Dressmann sitt *Work2Learn* prosjekt i samarbeid med Redd Barna, er å anse som et godt strategisk valg for hvorledes det påvirker Dressmann sitt omdømme og renommé. Tidligere har andre tekstilaktører som H&M vært utsatt i medielyset for hvorledes deres produksjon er praktisert med bruk av barnearbeid. Dette vil en tro har resultert til redusert verdi for H&M sin merkevare og omdømme (Leknes, 2011). Store deler av tekstilindustrien kommer fra Bangladesh (Samuelsen, 2013), og Dressmann har store deler av produksjon der. *Work2Learn* prosjekt vil en med dette anses å ha styrket verdiopplevelsen kunden har til oppfatning av Dressmann. Dressmann har samtlige personer involvert i produksjonen i fokus, og bidrar til å sikre trygge arbeidsforhold på tekstilfabrikkene.

Store deler av Dressmann sitt sortiment som er bestående av bomull, og er produsert i samarbeid med Fairtrade. Fairtrade bomullen er kjøpt fra bønder som har mer rettferdige handelsbetingelser og således får de muligheten til å investere i produksjon, lokalsamfunn og en bærekraftig framtid (Dressmann, 2019). Dressmann har klart å skille seg fra de andre tekstilaktørene ved å være den største tekstilaktøren innen Fairtrade (Dressmann, 2019). Igjen viser Dressmann at de er tidlig ute med å fokusere på en mer bærekraftig framtid, med å ta hensyn til samtlige ledd i leverandørkjeden for tekstilindustrien.

Sortimentet til Dressmann er ikke kun bestående av bomull, men også dun for deres fritidsjakker. Bærekraftig tekstil tar også hensyn til hvorledes dyr er påvirket til produksjon, og Dressmann tar sterkt avstand fra dun som er plukket av levende fugler (Dressmann, 2019). Samtlige dunjakker i Dressmann sitt sortiment inneholder med dette kun dun som er produsert i henhold til kravene til RDS (Responsible Down Standard). Dressmann i samarbeid med RDS sikrer med dette at dun og fjær som kommer fra dyr ikke blir utsatt for nødvendig skade. Den sørger også for full sporbarhet i alle ledd i produksjonskjeden, fra gårdene til produktet ankommer sentrallager (Dressmann, 2019).

Dressmann sin fokusering for en mer bærekraftig framtid, vil en betrakte som et godt strategisk tidspunkt for endring og utvikling. En anser den yngre generasjon for mer miljøbevisste enn den eldre, og med utgangspunkt for Dressmann sin målgruppe samt lavpris, tror en ikke Dressmann sin miljøbevissthet påvirker deres flertall av kunder. Dressmann har et sortiment til markedets rimeligste priser, og en tror ikke den potensielle kunde avslutter handelen hvis ikke ønsket genser bestod av økologisk bomull. Samtidig vil en anse tidspunktet for utvikling av bærekraftig tekstil som godt strategisk fundert. En vil betrakte at flere av Dressmann sine kunder er mer miljøbevisste enn tidligere, men ikke flertallet. Tidligere belyst vil en anse den yngre generasjon som mer miljøbevisste i forhold til de eldre, men det er den yngre mann som er Dressmann sine fremtidige kunder. Således mener en at tidspunktet for en slik strategisk fokusering på miljø og bærekraft, var riktig.

Dressmann fokuserer også på å gjenbruke klær, og i samarbeid med Fretex har Dressmannbutikkene en egen returboks, hvor kunden kan legge klær en vil kaste (Vedlegg 7.1.14). Dressmann mener all tekstil fortjener et langt liv, og sender således overskuddsvarene til Fretex, samt kastet klær i returboks. Samtlige samarbeid Dressmann har for å bidra til en mer bærekraftig framtid, vil en anse som et forsøk på å informere samfunnet at Dressmann bryr seg, *We Care*. Leiv Martinsen (intervjurespondent) uttalte seg således: «(...) *Vi gjør ikke slike endringer kun for at vi skal selge varer, men vi i Dressmann ønsker å bidra til en mer bærekraftig framtid for samfunnet. Jeg mener det er feil både business- og miljømessig å ikke gjøre noe for å skåne miljø, men der er Dressmann gode*» (Vedlegg 7.4.11).

### 5.3.7 Internasjonalisering



Dressmann har de siste årene ekspandert fra Norden til Europa, og suksessen i Norge resulterte med å utforske det potensielle markedet i flere nordiske land. Norden er å anse som en nokså lik handelskultur som Norge, og muligheten for suksess var til stede. Leiv Martinsen uttalte seg således om Dressmann sin lansering i Sverige: «(...) *Lanseringen i Sverige har blitt en kanonsuksess, for i dag er Sverige det landet vi har størst omsetning og resultat*» (Vedlegg 7.4.12). Forskjellen fra den Norske og Svenske handelskulturen vil en anse nokså like, og er kanskje store deler av grunnlaget for hvorledes deres suksess har resultert. Hvis Dressmann lanserte nye butikker i for eksempel Spania, så ville det kanskje ikke gitt lik effekt.

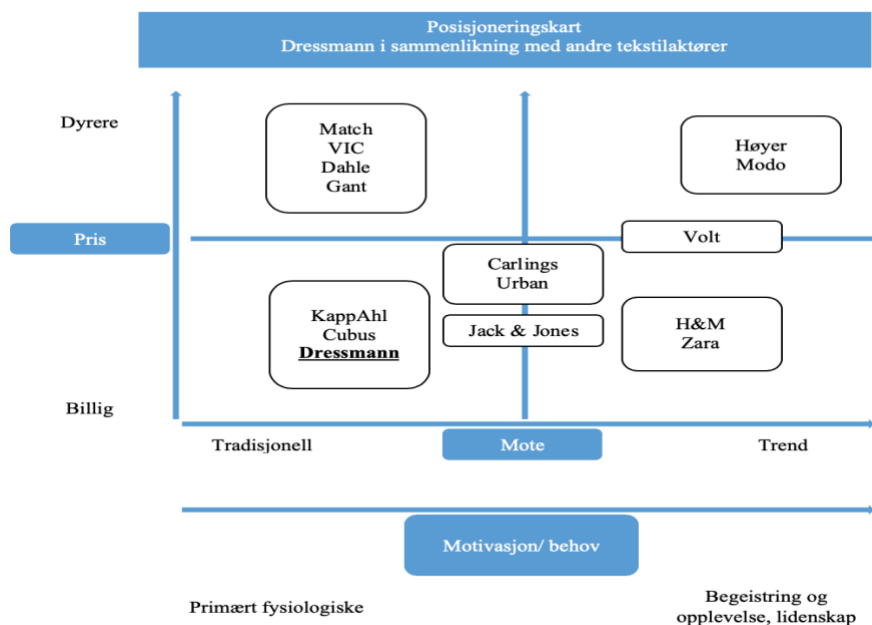
Kontrasten for handelskulturen mellom landene er for stor, men ingen ting tilsier at det kan være potensielt å utforske i fremtiden. Dressmann opererer i dag med 31 butikker i Østerrike og 5 butikker i Tyskland (Vedlegg 7.3.13), og er å anse som strategisk fundert før ekspansjon. Nordeuropeiske land som Østerrike og Tyskland er i større grad lik en Skandinavisk handelskultur, i motsetning til Spania. Østerrike har resultert til en kjempesuksess, og har den største snittomsetningen per butikk i forhold til Dressmannbutikkene i resterende land.

Ekspansjon internasjonalt vil medføre utfordringer, men en anser at Dressmann sine konkurransefordeler har utlignet de eventuelle problemene de har møtt underveis. «(...) *Utfordringene våre er kostnadene for husleie i Østerrike betydelige større enn hva vi er vant med i Norden. Dette tilsier at vi må selge mer varer for at det skal være god business i Østerrike*» (Vedlegg 7.4.12). Ekspansjon og utvikling på tvers av landegrenser krever store økonomiske midler, og med Dressmann med sine stordriftsfordeler under Varnergruppen, så vil en anse videre ekspansjon i Europa som en potensiell fremtidig konkurransearena.

#### 5.3.8 Markedskonkurrenter

Dressmann opererer i en bransje hvor konkurransen er aktiv og tilstede, og en kan anse samtlige andre tekstilaktører som selger herreklær som en konkurrent for Dressmann. Konkurrentene som for eksempel H&M, Match, Høyer, og Zara opererer ved å tilby kundene substituerte produkt i forhold til Dressmann, men en vil anse at de nevnte konkurrentene ikke dekker det samme kundebehovet. H&M og Zara opererer med lik prisstrategi som Dressmann, men en anser at de ikke betjener lik kundegruppe, og er ikke å definere som direkte konkurrenter for Dressmann. Hvorledes en kan identifisere Dressmann sine konkurrenter skal tilsynelatende være en enkel oppgave, men samtlige intervjurespondenter responderte at det var vanskelig å svare på strak arm. Leiv Martinsen uttalte seg således: «(...) *for totalbutikken på det norske markedet så er det ingen andre enn Dressmann som er et*

*totalkonsept med herreklær for den voksne mann. Dressmann står alene bår vi kommer til kvalitet og pris for kun herre. Jeg vil samtidig si at de nevnte aktørene er en konkurrent for oss, men ikke direkte»* (Vedlegg 7.4.13). Etter en slik uttalelse er en mer forståelig for hvorfor intervjurespondentene mente det var vanskelig å svare for hvilke konkurrenter Dressmann hadde. En mener at Dressmann er frittstående og alene på markedet, og har ingen direkte konkurrenter. Det er vesentlig viktig å kartlegge sine konkurrenter, således at Dressmann kan analysere hvilke muligheter og trusler de eventuelt kan møte, men de føler seg langt i fra truet (Vedlegg 7.3.14). Dressmann er godt posisjonert i markedet, men de skal kanskje ikke være for komfortable. I samsvar med netthandelens utvikling, så er muligheten for fremtidig konkurrenter større enn tidligere, og hvis de allerede store tekstilaktørene beveger over til samme målgruppe og utvikler nye fortrinn, vil en anse dette som potensielle trusler for Dressmann. Figur 5.7 er et posisjoneringskart, hvor en illustrerer hvorledes en selv anser Dressmann sin konkurransearena i forhold til prisstrategi og sortimentsyring, samt kundens behov.



Figur 5.7 – Posisjoneringskart

### 5.3.9 SWOT – analyse

#### 5.3.9.1 Styrker

Dressmann har gjennom deres eksistens bygget seg opp til å være ett av Nordens største motekjeder for herrer, og har resultert med å representere en sterk merkevare. I motsetning til flere andre tekstilaktører har Dressmann aldri operert etter franchiseavtaler, og dette innebærer at samtlige Dressmannbutikker er eid av kjeden. Dressmann sin sentraliserte styring er å betrakte som en stor bidragsyter for hvorledes deres interne kultur er utviklet. Dressmann forsøker å tilrettelegge en karriereutvikling for sine ansatte, noe som resulterer til at de ansatte skaper en tilhørighet til selskapet.

Dressmann har full kontroll over deres leverandørkjede, og fokuserer på at samtlige personer og dyr som er involvert i produksjonen er godt ivaretatt. Dette resulterer til et godt omdømme, og styrker Dressmann sin merkevare. Sortimentet er flertallet Fairtrade sertifisert, og fokuserer med dette på en bærekraftig fremtid.

#### 5.3.9.2 Svakheter

En kartlegging for hvilke svakheter Dressmann besitter, vil en anse som utfordrende. Svakheter Dressmann selv mener har rom for forbedring, er allerede under utvikling. Dressmann fokuserer på å utvikle IT – avdelingen, således at rammeverket for hvorledes nettbutikken og dens tjenester er utformet (Vedlegg 7.4.9). Dressmann sine salgs- og kommunikasjonskanaler er bestående av nettbutikk og kundeklubben Friends of Dressman, og en mener at Dressmann bør inkludere flere kommunikasjonskanaler, i den hensikt at applikasjoner som for eksempel instagram, snapchat, og youtube har en større påvirkningskraft enn tidligere. En tror ikke dette har direkte innvirkning for dagens målgruppe, men for den fremtidige.

En annen svakhet kan være at personer assosierer Dressmann med redusert kvalitet, i den hensikt at Dressmann er bestående lavpris. Tidligere har lavpriskonsepter besittet et omdømme av å tilby produkter med redusert kvalitet, og en vil tro at den assosiasjonen henger litt igjen. Lavpriskonseptet til Dressmann fokuserer på å tilby *Value for Money*, men en slik assosiasjon vil en anse besitter kun et mindre antall personer.

#### 5.3.9.3 Muligheter

Dressmann besitter ingen direkte konkurrenter, og har med dette enorme muligheter. Dressmann ønsker å være en selvstendig fremtidig nettaktør, og således resultere med å representere et bærekraftig selskap som er ledende på pris og teknologi (Shifter, 2019). Bruken av EMV i Dressmann sin sortimentstyring, samt en tett oppfølging av leverandørkjeden, tilrettelegger Dressmann muligheten til å inkludere sportsklær og sportsundertøy i sortimentet. Dette kan resultere til full differensiering på sortiment og pris.

#### 5.3.9.4 Trusler

En av truslene Dressmann nå står ovenfor er konkurransen fra andre rene nettaktører. Dressmann har ingen direkte konkurrenter for fysiske utsalgssteder, men med netthandelens utvikling kan trusselen være at de store nettaktørene kaprer Dressmann sine kunder (Høgseth, 2018). Dette er en utvikling Dressmann må holde tett følge med, således at de ikke mister kunder. Samtidig skal Dressmann være oppmerksomme for potensielle nye nettaktører og fysiske butikker. Dressmann står alene som aktør ved å dekke den generelle mannen sitt klesbehov, og således skal ikke Dressmann være for komfortable med å ikke føle seg truet (Vedlegg 7.3.14).

### 5.4 Konklusjon

Gjennom oppgaven har en redegjort for hvorledes Dressmann opererer og hvorledes konkurransesituasjon er i forhold til markedets utvikling. Samfunnstrendene gjennom netthandel og miljøbevissthet vil en anse har tvunget Dressmann til strategiske endringer, således de kan opprettholde deres lønnsomhet og møte konkurranse. Basert på analyse og diskusjon velger en å konkludere det en selv anser å være Dressmann fremtidige markedsstatus.

Således at Dressmann fortsatt er et av Nordens største motekjeder for herrer om 5 år, tilsier at de fortsetter slik en har operert til nå. Dressmann må fortsette å være tro mot konseptet sitt, men samtidig utvikle seg i samsvar med markedets og samfunnets utvikling. Dressmann må tilpasse seg forbrukerens behov, men samtidig ikke bevege seg vekk fra det de allerede er gode på. Kommunikasjonen med morgendagens kunde vil en anse som strategisk avgjørende,

således Dressmann ikke mister deres fremtidige kunder til de allerede eksisterende nettaktørene.

Sortimentstyringen til Dressmann er bestående EMV, og anes som noe avgjørende for hvorledes Dressmann skal fortsette å være konkurransedyktige. EMV tilrettelegger å bedre Dressmann sine økonomiske marginer, økt lojalitet hos kundene og differensiering i forhold til konkurrentene. EMV er en del av Dressmann sitt grunnkonsept, og det bør de ikke avvike. Sortimentstyringen til Dressmann har i dag et større fokus på å skåne miljø enn tidligere, og formidler at de er et verdidrevet selskap. Dette styrker Dressmann sitt omdømme og renommé, men anses å skape en større verdi for Dressmann sine fremtidige kunder.

Det en anser som et sterkt fortrinn er Dressmann sin interne kultur i selskapet, og *No Problem* konseptet. Dressmann fokuserer på å gi kunden den beste handelsopplevelsen, og *No Problem* konseptet underbygger dette. Dette innebærer at Dressmann kan være ledende aktør for serviceytelse, og setter standarden som konkurrentene må følge.

Dressmann vil med dette anses å fremdeles være et av Nordens største motekjeder for herre om fem år, og hvis de klarer å tilpasse seg den fremtidige handelsstrukturen, vil en betrakte at de videre kan utvikle seg til å bli et av Nord – Europas ledende motekjeder.

## 6.0 Referanser

Andersson, K (2017) Varner er oppe og står med gigantlager i Sverige. Tilgjengelig fra: <https://no.ehandel.com/artikler/varner-er-oppe-og-star-med-gigantlager-i-sverige/409056> (Hentet: 02.05.19)

Dressmann (2019) Bedre bomull. Tilgjengelig fra: <https://dressmann.com/no/bedriftssider/press-pages/we-care/fairtrade/> (Hentet: 20.04.19)

Dressmann (2019) Blå Premium bomullsskjorte. Tilgjengelig fra: [https://dressmann.com/no/p/skjorter/finskjorter/bla-premium-bomullsskjorte-slim-fit/7222665\\_F500](https://dressmann.com/no/p/skjorter/finskjorter/bla-premium-bomullsskjorte-slim-fit/7222665_F500) (Hentet: 22.04.19)

Dressmann (2019) Dun Deal. Tilgjengelig fra: <https://dressmann.com/no/bedriftssider/press-pages/we-care/dun/> (Hentet: 22.04.19)

Dressmann (2019) Finn butikk. Tilgjengelig fra: <https://dressmann.com/no/bedriftssider/finn-butikk/> (Hentet: 21.02.19)

Dressmann (2019) Folk i fokus. Tilgjengelig fra: <https://dressmann.com/no/bedriftssider/press-pages/we-care/people/> (Hentet: 22.04.19)

Dressmann (2019) Hjemmeside. Tilgjengelig fra: <https://dressmann.com/no/> (Hentet: 01.05.19)

Dressmann (2019) OM OSS. Tilgjengelig fra: <https://dressmann.com/no/bedriftssider/kundeservice/om-oss1/> (Hentet: 21.02.19)

Dressmann (2019) Sammen for en bedre verden. Tilgjengelig fra: <https://dressmann.com/no/bedriftssider/press-pages/we-care/networks--cooperations/> (Hentet: 22.04.19)

Dressmann (2019) 6 måneder åpent kjøp. Tilgjengelig fra: <https://dressmann.com/no/bedriftssider/produkt-info/6-month-open-purchase/> (Hentet: 22.04.19)

E24 (2018) Legger ned Zlatans klesmerke etter bare to år. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/zlatan-ibrahimovic/legger-ned-zlatans-klesmerke-etter-bare-to-aar/24417696> (Hentet: 30.04.19)

Fjellstad, Ø.D & Lunnan, R. (2014) *Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget

Forbrukerrådet (2017) *Grønnere klesforbruk*. Tilgjengelig fra: <https://www.forbrukerradet.no/side/gronnere-klesforbruk/> (Hentet: 10.03.19)

Fredriksen, J.I. (2017) *Varehandelsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Frøjd, K (2019) Slik blir din nye shopping-hverdag. Tilgjengelig fra:  
[https://www.tv2.no/nyheter/10544312/?fbclid=IwAR2PGt0U\\_jrtgbPw12S0pG4w4plCwSVGAN0Pin-PQYQXT6yFEQ1JMbWU9QI](https://www.tv2.no/nyheter/10544312/?fbclid=IwAR2PGt0U_jrtgbPw12S0pG4w4plCwSVGAN0Pin-PQYQXT6yFEQ1JMbWU9QI) (Hentet: 05.05.19)

Høgseth, M.H (2018) Vekst på 17 prosent fra fjoråret. Tilgjengelig fra:  
<https://e24.no/naeringsliv/netthandel/fersk-undersokelse-nordmenn-bruker-144-milliarder-paa-netthandel/24450737> (Hentet: 01.05.19)

Innovasjon Norge (2018) *Hvordan lage forretningsmodell*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/> (Hentet: 04.05.19)

Kvale, S & Brinkmann, S. (2015) *DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJU*. 3. utg.  
Oslo: Gyldendal Akademisk

Kotler, P. (2011) *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Leknes, K.H (2011) H&M bruker barnearbeidere. Tilgjengelig fra:  
<https://www.aftenposten.no/verden/i/aWw2M/--HampM-bruker-barnearbeidere> (Hentet: 02.05.19)

NESH (2016) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/> (Hentet: 01.05.19)

Ringdal, K. (2013) *ENHET OG MANGFOLD: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Ringdal, K. (2018) *ENHET OG MANGFOLD: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Roos, G. Krogh, G. Roos, J & Fernstrøm, L. (2005) *Strategi – en innføring*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Samuelsen, R.J (2013) Her sys våre billigklær. Tilgjengelig fra:

<https://www.aftenposten.no/norge/i/OWBw/Her-sys-vare-billigklar> (Hentet: 01.05.19)

Shifter (2019) Varner blir en digital utfordrer. Tilgjengelig fra:

<https://shifter.no/native/varner-blir-en-digital-utfordrer/> (Hentet: 06.05.19)

Varner (2019) *Om oss: VÅR HISTORIE*. Tilgjengelig fra: <http://varner.com/no/about-us/>

(Hentet: 20.02.19)

## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Vedlegg A

Dybdeintervju med Marianne Rensvik, butikksjef Dressmann Amfi Moa:

#### 7.1.1 Spørsmål 1

*Hvem ønsker Dressmann å nå?*

**Svar:**

Vi har kunder i alle aldre. Fra konfirmanter til menn over 90.

#### 7.1.1.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Så hvilken målgruppe mener du Dressmann retter seg primært mot?*

**Svar:**

Menn i alle aldre. Da Frank Varner startet, var det ungdommer han først og fremst satset på å nå. Da Dressmann ble etablert, ble den voksne mann hoved-målgruppen. De aller fleste som handler hos oss er ca.30-65, men vi får stadig yngre, faste kunder.



### 7.1.2 Spørsmål 2

*Har Dressmann god nok bredde og dybde i sitt sortiment som dekker kundens behov?*

**Svar:**

Jeg mener Ja! Suksessen er bygd på å selge å ha de riktige varene til riktig tidspunkt når den store massen kjøper. Dette har Dressmann klart, og samtidig være moderne. Vi har det meste en mann trenger i sin daglige garderobe, men også til fest.

### 7.1.3 Spørsmål 3

*Ved bruk av EMV i butikk har Dressmann en friere prissetting. Hvorfor opprettet dere et samarbeid med Zlatan og har det nådd ønsket resultat?*

**Svar:**

Zlatan var en av de største idrettsstjernene i Skandinavia, og Dressmann ville gjerne utvide sitt sortiment med sportsklær/sportsundertøy. Dette ble ingen suksess, og Varner Ibrahimovic AB tapte 200 millioner på to år. Dette til tross for en solid vekst i 2017.

Selskapet legges ned etter bare to år.

### 7.1.4 Spørsmål 4

*Hvorfor opprettet dere et samarbeid med Lalle, og har det nådd ønsket resultat?*

**Svar:**

Lalle og Dressmann har samarbeidet i flere tiår, så det var et naturlig valg.

Det ble ingen suksess i Norge, mens i Sverige som er Lalles hjemland, fortsetter en ny kolleksjon i år. Lalle var ikke kjent i Norge, og ble derfor ikke noe trekkplaster her.

Kolleksjonen har litt Milano- inspirert look, med myke, komfortable kvaliteter.

Den norske Olympiske- og Paralympiske troppen i vinter-OL 2018, ble kledd opp av Dressmann og Lalles kolleksjon.

### 7.1.5 Spørsmål 5

*Dressmann har en strategi av fast lavpris, hvorfor?*

**Svar:**

Dressmann skal være en kjede som når alle menn, og har hatt suksess med å satse på god kvalitet, til en rimelig pris. Det er dette som er grunnlaget for suksessen, og det må vi alltid holde fast ved. Vi må ikke bli for dyre, da mister vi kunder til andre aktører. Våre kunder forventer at vi er best på pris. Og det må vi fortsette med. Da når vi flest menn.

### 7.1.6 Spørsmål 6

*Hvilke tiltak og hva tilrettelegger Dressmann ovenfor kunden for å gi god service?*

**Svar:**

Vi satser på å ha et kunnskapsrikt personale, som kan nok om de varene de selger, for å gi kunden en trygg handleopplevelse. Dressmann har en egen app kalt Motimate, som skal «utdanne» sine nye ansatte, og gi dem et godt grunnlag for å bli en dyktig selger. Dette kommer i tillegg til opplæring i butikken. Vi har åpent kjøp i 6 måneder. Vi har knappegaranti på alle skjorter, mister du en knapp, får du en ny skjorte. Har kunden en reklamasjon, har vi en No Problem -holdning til alle slike. Det aller viktigste er å ha glade, imøtekommende selgere som gjør kunden i godt humør. Vi vil at de skal være så fornøyd at de kommer tilbake også neste gang de skal handle klær. Og vi strekker oss LANGT.

#### 7.1.6.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Føler du personellet til Dressmann har nok kompetanse til å yte den grad av service som Dressmann tilrettelegger?*

**Svar:**

Dette går egentlig under samme punkt som over. Vi følger opp de ansatte, og rettleider dem underveis. Jo mer kunnskap en selger tilegner seg, jo tryggere blir han i jobben sin, og jo bedre blir handleopplevelsen.

#### 7.1.7 Spørsmål 7

*Hvilke ordninger har Dressmann for å gjøre kunden tilfreds?*

**Svar:**

Gode fordeler når de blir medlem i kundeklubben vår: Friends of Dressmann  
Knappe garanti og «No problem» til reklamasjoner

#### 7.1.8 Spørsmål 8

*Har Dressmann oppnådd god lojalitet hos sine kunder, og hvordan har vi klart det?*

**Svar:**

Ved å levere det kundene forventer, og kanskje litt mer. Dressmann har en enorm mengde faste, fornøyde kunder. Vi får stadig nye. Dette pga. at vi er best på service. Det viser seg også i kundeklubben, der de faste kundene handler for en god del mer enn andre kunder. Høyere kpk. Dette får vi resultater på hver uke.

#### 7.1.9 Spørsmål 9

*Hvordan skal vi skape videre lojalitet?*

**Svar:**

Ved å fortsette akkurat slik som vi har gjort til nå.  
Bransjen blir tøffere, men vi må ikke forandre oss. Det er viktig at vi er slik kunden vår forventer at vi skal være. Det er det suksessen er bygd på.

#### 7.1.10 Spørsmål 10

*Hva er hensikten bak etableringen av Friends of Dressmann?*

**Svar:**

Kundeclubber er i tiden nå. Det skaper et tillitsforhold til kunden. Vi ser at kundene uttrykker stor tilfredshet med de fordelene de får. Og kundeclubben vokser stadig.

7.1.11 Spørsmål 11

*Har Friends of Dressmann gitt ønsket resultat eller forbedring?*

**Svar:**

Ja, det har gitt oss uvurderlige opplysninger om våre kunder, og som gjør at vi kan treffe enda bedre med vår markedsføring. Vi får opplysninger om kundene våre som vi ikke hadde før. Vi kan nå dem med riktig budskap til rett tid.

7.1.12 Spørsmål 12

*Dagens forbruker ønsker en mer effektiv handel. Hvilke tiltak har Dressmann gjort gjennom digitalisert handel (netthandel)?*

**Svar:**

Dressmann har opprettet nettbutikk, og den har hatt en enorm utvikling. Omsetningen øker stadig, og dette er også en viktig del i å følge med i tiden. Nå kan kunden handle på nett, og velge om han vil hente varen i butikk, eller et sted nær sitt hjem. Vi kan også bestille en vare direkte fra lager for kunden, hvis vi ikke har den i butikk.

7.1.13 Spørsmål 13

*Bør Dressmann tenke på et potensielt samarbeid med større nettaktører i fremtiden for å tilby sitt sortiment på flere plattformer? Eks Zalando, Amazon. Hvorfor?*

**Svar:**

Det er selvfølgelig noe Dressmann må vurdere. Men vet ikke om det er det riktige ennå.

#### 7.1.14 Spørsmål 14

*Dagens forbruker har et større fokus på miljø enn tidligere. Bærekraftig gjenbruk blant annet. Hvilke tiltak og endringer har Dressmann gjort for å følge fokuset samfunnet har gjennom miljøbevissthet?*

#### **Svar:**

Dressmann sørger for at alle som er involvert i produksjonen av klærne, har trygge og gode arbeidsforhold. De har regionale kontor i alle fire hovedmarkeder for produksjon. De etiske retningslinjer er meget viktig for Dressmann. Disse er basert på FNs menneskerettigheter og ILOs kjernekonvensjoner. Dressmann samarbeider med Fretex, og donerer klær. Vi har også en egen retur boks i butikken, hvor kunden kan legge klær han vil kaste. Disse sendes til Fretex for gjenvinning. Dressmann stiller strenge krav til produsentene når det kommer til vannbehandling, kjemikaliehåndtering, avfallshåndtering og utslipp.

#### 7.1.15 Spørsmål 15

*Dressmann har nå utviklet seg fra Norden til Europa. Vi er nå etablert i Østerrike og Tyskland som har meget lik skandinavisk handelskultur. Hvordan har denne prosessen av utvikling vært?*

#### **Svar:**

Det har vært en suksess, spesielt i Sverige, men også Østerrike er bra. Tyskland var ikke så vellykket. Mulig var det feil tidspunkt her. Men Dressmann er på full fart ut i Europa, og vi venter spent på neste satsing.

#### 7.1.15.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Hvilke videre planer er rundt ekspansjon globalt?*

#### **Svar:**

Vi vet ikke konkret noe om de planer som foreligger. Men vi vet at målet er å bli størst på herreklær i Europa.

#### 7.1.16 Spørsmål 16

*Hvis vi ser bort i fra andre kjeder under Varner, hvilke andre kleskjeder er direkte konkurrent for Dressmann? Har de da samme målgruppe, prisstrategi osv?*

**Svar:**

Andre kjeder som selger herreklær vil alltid være konkurrenter. Men om de kan slå oss på pris gjenstår å se. Vet at kjeder som Match, Wagner og Jack and Jones har et mål om å ta kunder fra oss.

#### 7.1.17 Spørsmål 17

*Hvis vi tar med kjeder under Varner, hvilke andre kleskjeder ser dere som konkurrenter for Dressmann?*

**Svar:**

Cubus på fritid, og Volt på dress.

#### 7.1.18 Spørsmål 18

*Hvordan skal Dressmann konkurrere mot de større aktørene som for eksempel Gant Hugo Boss, Polo hvis de beveger seg inn i lignende segment? Hva er dine tanker rundt dette?*

**Svar:**

Her må de fortsette som før. Best mulig kvalitet, til en rimelig pris. Dette er vanskelig å matche for de nevnte aktørene.

#### 7.1.19 Avsluttende spørsmål

*Hvordan skal Dressmann fremdeles være et av Nordens største motekjeder for herrer om 5 år?*

**Svar:**

Ved å satse på det som har gjort dem størst, ikke forandre seg i feil retning. De må ikke bli for «jålete». Kundene forventer å finne flotte klær til en rimelig pris hos oss. I tillegg må vi opprettholde den gode servicen som vi er kjent for. Da svikter ikke kundene oss.

## 7.2 Vedlegg B

Dybdeintervju med Ola Hessen, tidligere regionssjef Dressmann.

### 7.2.1 Spørsmål 1

*Hvem ønsker Dressmann å nå?*

**Svar:**

Slik jeg oppfatter Dressmann, så når vi kundegruppen fra 35 år og oppover. Samtidig så tror jeg at vi må rette oss mot de yngre også, spesielt dressavdelingen. Vi når frem til konfirmanten ved å tilby konfirmantpakken av dress, skjorte og slips, men slik jeg ser det når vi ikke den yngre generasjonen direkte når det gjelder fritidstøy. Vi er kanskje ikke trendy eller gode nok. Men så er spørsmålet, skal vi det? Det har ikke jeg direkte svaret på, men det mener jeg.

#### 7.2.1.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Så hvilken målgruppe mener du Dressmann retter seg primært mot?*

**Svar:**

Det vil jeg mene er mannen som er 35 år og oppover.

### 7.2.2 Spørsmål 2

*Har Dressmann god nok bredde og dybde i sitt sortiment som dekker kundens behov?*

**Svar:**

Ja det vil jeg absolutt si at vi har. Vi har et fantastisk utvalg i skjorter og jeans som dekker den vanlige mannen sine behov. Vi dekker ikke behovet til den mest trendy mannen, men den vanlige mannen i gaten som er flertallet av.

7.2.3 Spørsmål 3

*Ved bruk av EMV i butikk har Dressmann en friere prissetting. Hvorfor opprettet dere et samarbeid med Zlatan og har det nådd ønsket resultat?*

**Svar:**

Nei det har det overhodet ikke gitt ønsket resultat. Når Dressmann skal gjøre noe utenom som det vi er best på, så kan det gi utfordringer. Og det vi er best på er klær til Norges befolkning av vanlige folk, og det er vi flinke på. Egne merker på undertøy, det kan vi og der er vi best. Men når vi skal begynne å gjøre oss litt mer fjasende enn det vi egentlig er, da er vi ikke gode nok. Dette mener jeg. Så jeg mener at det å inngå et samarbeid med Zlatan, ikke var en god ide. Vi bør fortsette å forsterke det vi allerede er gode på, og at det samarbeidet var en feil prioritering. Vi er best på skjorter, jeans, og konfeksjon, for der er vi virkelig kongene på haugen. Men vi kan alltid bli bedre, så jeg mener vi bør fokusere videre på det. Tidligere inngikk vi et samarbeid med Rolling Stones, og det var et kult konsept den gang, men samarbeidet med Zlatan har vi tapt flere millioner på.

7.2.4 Spørsmål 4

*Hvorfor opprettet dere et samarbeid med Lalle, og har det nådd ønsket resultat?*

**Svar:**

Det baserer seg litt på det samme grunnlaget jeg mener ang Zlatan, men hvem i Norge er det som vet vem Lalle er? Jeg mener kolleksjonen ikke var god nok for det Norske folk, men kanskje det ga et annet utfall i Sverige. Og igjen beveger vi oss inn i et område vi ikke er best på, eller har full kontroll over. Hadde vi lagt alle kronene vi har tapt på Lalle inn i en helt egen kolleksjon og gjort den kolleksjonen på konfeksjon som i dag er fantastisk, ville det forsterket det vi allerede er gode på.



#### 7.2.4.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Oppsummert så ønsker du at Dressmann skal fokusere mer på en større bruk av egne merkevarer, i stedet å etablere nye potensielle samarbeid gjennom nye kolleksjoner?*

**Svar:**

Helt korrekt. Jeg mener Dressmann bør fokusere videre på mer bruk av egen merkevare, og forsterke det sortimentet vi allerede er best på.

#### 7.2.5 Spørsmål 5

*Dressmann har en strategi av fast lavpris, hvorfor?*

**Svar:**

Fordi det er har blitt bevist at det er der suksessen vår ligger. Det er liksom grunnsteinen og grunnmuren i Dressmannkonseptet å ha en fantastisk god vare til den beste prisen i markedet. Og det må vi aldri fravike mener jeg.

#### 7.2.6 Spørsmål 6

*Hvilke tiltak og hva tilrettelegger Dressmann ovenfor kunden for å gi god service?*

**Svar:**

Det er nok ingen kjede som jeg kjenner til som har det kundefokuset som Dressmann har. Det må vi også aldri fravike. Den viktigste personen som finnes som gjør at Dressman overlever, er kunden. Han er første prioritert, og det vi er flinke på er at vi alltid fokuserer på kunden. Jeg mener Dressmann er markedsledende innenfor fokusering på kunden, og vi tilrettelegger ulike interne konkurranser som medfører at det er kunden som er fokusområdet.

#### 7.2.6.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Føler du personellet til Dressmann har nok kompetanse til å yte den grad av service som Dressmann tilrettelegger?*

**Svar:**

Det mener jeg så absolutt. Dressmann har en egen training app som gir de ansatte ulike oppgaver og en manual for hvordan en skal håndtere kunden på best mulig måte, og dette har fungert veldig bra til nå. Samtidig har vi en innkjøpskatalog som beskriver og informerer alt det de ansatte trenger å vite om de ulike produktene. Dette styrker kompetansen til personellet, slik at vi kan være tillitsfulle og kompetente ovenfor kunden. Dette er bedre servicegraden Dressmann ønsker å gi kunden.

7.2.6.2 Oppfølgingsspørsmål 2

*Hvis vi fremtidig ønsker å være best på service, hvilken grad av kompetanse kreves av personellet? Ønsker Dressmann å rekruttere unge gutter og jenter som har null erfaring, eller andre med kompetente personer med høyere utdanning innenfor salg, service og økonomi?*

**Svar:**

Jeg tror ikke vi trenger erfarne med utdanning. Rekrutterer Dressmann nye ansatte, så er det opp til Dressmann å lære de opp og forme de etter hvordan Dressmann tenker.

7.2.7 Spørsmål 7

*Hvilke ordninger har Dressmann for å gjøre kunden tilfreds?*

**Svar:**

Det tror jeg er fordi at når kunden kommer inn til oss, så får de en opplevelse at Dressmann tilpasser seg alle. Vi er ikke snobbete! Det er ingen som jobber i Dressmann som tror de er bedre enn andre, og vi setter kunden først. Det mener jeg at samtlige i Dressmann forstår.

7.2.8 Spørsmål 8

*Har Dressmann oppnådd god lojalitet hos sine kunder, og hvordan har vi klart det?*

**Svar:**

Vi skal fortsette slik Frank Varner startet. Det er kunden vi setter i fokus, og vi ønsker å gi kunden en god opplevelse hos oss. Det kan være alt fra om kunden er fornøyd med produktet og blir lojal ovenfor den, det kan være personellet, eller Dressmann i sin helhet. Vi holder oss på et enkelt nivå, og ikke gjør det mer komplisert enn hva vi har nytte av. Kundeklubben vi har tilrettelegger videre lojalitet hos kunden, med at vi tilrettelegger og skreddersyr tilbudet mot hver enkelt kunde.

7.2.9 Spørsmål 9

*Hva er hensikten bak etableringen av Friends of Dressmann?*

**Svar:**

Det er selvfølgelig å få mer lojale kunder. Det er viktig at vi karteller og oppdaterer personalia til kunden når vi eventuelt verver de, slik at vi kan skreddersy tilbudene bedre enn tidligere.

7.2.9.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Har Friends of Dressmann gitt ønsket resultat eller forbedring?*

**Svar:**

Friends of Dressmann har alltid et forbedringspotensial, men slik det har vært frem til nå så har vi ikke hatt nok opplysninger fra kunde, og det har Friends of Dressmann bidratt betraktelig med. Det har med andre ord gitt med meget god virkning og fortrinn. Dette skaper et videre potensial for igjen å skreddersy tilbudene, men kanskje til flere aldersgrupper.

7.2.10 Spørsmål 10

*Dagens forbruker ønsker en mer effektiv handel. Hvilke tiltak har Dressmann gjort gjennom digitalisert handel (netthandel)?*

**Svar:**

Dressmann har i dag en nettbutikk som vi tilbyr kundene våres. Dette er ikke det fagområdet jeg har størst kunnskap om, men vi har en veldig brukervennlig nettbutikk. Handler du for eksempel en skjorte fra nettbutikken vår, kan du enkelt returnere varen i butikk, hvis ønskelig. Dette tror jeg er et godt tilbud ovenfor kunden, slik at de slipper å returnere gjennom post. Kunden har mulighet til å bestille varer på nett, og har da videre mulighet om de ønsker å hente varen i deres nærmeste Dressmannbutikk eller at varen blir sendt hjem til hus. Kunden har også mulighet til å reservere en vare i butikk fra nett, og komme senere og fysisk hente varen. Dette er en ordning i riktig retning for en mer effektiv handelsprosess. Jeg personlig er mer opptatt av at kunden skal komme fysisk inn i butikken, men det er kanskje jeg som er mer gammeldags enn hva som er i fokus nå.

## 7.2.11 Spørsmål 11

*Bør Dressmann tenke på et potensielt samarbeid med større nettaktører i fremtiden for å tilby sitt sortiment på flere plattformer? Eks Zalando, Amazon. Hvorfor?*

**Svar:**

Godt spørsmål, men jeg har ingen formening om det egentlig. Jeg tror det ville vært lurt, men jeg kriger for at kunden skal komme til oss. Det vil kanskje medføre at vi mister en del av fortjenesten til da de store nettaktørene, men ærlig ønsker jeg ikke å uttale meg noe særlig om det.

## 7.2.12 Spørsmål 12

*Dagens forbruker har et større fokus på miljø enn tidligere. Bærekraftig gjenbruk blant annet. Hvilke tiltak og endringer har Dressmann gjort for å følge fokuset samfunnet har gjennom miljøbevissthet?*

**Svar:**

Jeg har erfart at Dressmann er veldig flinke til å følge etiske retningslinjer, og ligger lengre fram i forhold til flere andre aktører. Dressmann bruker bevisst økologisk bomull som ikke skader miljø, og resirkulert materiell gjenbrukes i tekstilproduksjonen vår. Vi har nå fått inn

en ny type dress i årets kolleksjon som kalles «Travel Smart Dress», og består av 50 % ull og 50 % resirkulert plast. Dette er et steg i riktig retning for mer bærekraftig hverdag.

#### 7.2.12.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Tror du primært Dressmann sin målgruppe tenker på å kjøpe bærekraftig tekstil, samt det at Dressmann er lavpris?*

#### **Svar:**

Ja det vil jeg tro, men det vil komme til syne med tiden. Det er viktig å være tidlig ute, og det har Dressmann vært, for om fem år er det kanskje en mye større prosentandel som bryr seg og er opptatt av bærekraft enn hva kunden er i dag. Derfor er det viktig å være tidlig ute, og starte den prosessen slik at Dressmann er forberedt på fremtidige scenarioer. Det er kanskje den yngre generasjonen som er mer opptatt av bærekraftig utvikling enn hva de eldre er, men det er de som vokser opp i dag som er Dressmann sine fremtidige kunder, og Dressmann må tilpasse seg og ta hensyn til den fremtidige kundes behov.

#### 7.2.13 Spørsmål 13

*Dressmann har nå utviklet seg fra Norden til Europa. Vi er nå etablert i Østerrike og Tyskland som har meget lik skandinavisk handelskultur. Hvordan har denne prosessen av utvikling vært og hvilke videre planer har Dressmann for videre ekspansjon globalt?*

#### **Svar:**

Jeg har ikke et godt nok grunnlag til å utale meg god nok om den prosessen, men jeg har fått med meg litt. Tyskland har ikke vært stor nok suksess ennå, men det tror vi sakte men sikkert vil bli bedre. I Østerrike bor det et svært mindre antall mennesker enn i Tyskland, og har en mye større tetthet på befolkningen. Østerrike kan i mye større grad sammenlignes med Norge i henhold til volum og befolkning, og når Dressmann tenker videre ekspansjon på tvers av landegrenser så søker de gjerne land som har tilsvarende lik handelskultur som Norge. Dette tror jeg vi gjerne kan fortsette med, men over tid. Det er flere land der Dressmann kunne utfordret markedet, for eksempel Belgia, Nederland, eller Sveits, for de landene er veldig lik den skandinaviske handelskulturen. Tilbake til butikkene i Tyskland, for den prosessen der

syns jeg er interessant. I Tyskland bor det ca. 50 millioner mennesker og er et stort land. De har en godt spredt befolkning i forhold til Norge, så det er kanskje vanskeligere å lykkes der enn hjemme. I Tyskland tror jeg vi burde hatt mange flere butikker og markedsført oss på en annen måte. Det hjelper ikke å markedsføre seg i et land som består av 50 millioner mennesker, hvis Dressmann kun har 10 butikker. Skal Dressmann inn å markedsføre seg i et så stort land tror jeg Dressmann hadde fått et større løft hvis de hadde angrepet markedet med en startlansering med for eksempel 50 butikker med en gang. Kjøpe opp en kjede og overta butikkene, slik Dressmann gjorde i Sverige. Da har Dressmann 50 fra dag en og har råd til videre markedsføring. Dette er kun min mening og kreves en enorm tyngde bak bilde.

#### 7.2.14 Spørsmål 14

*Hvis vi ser bort i fra andre kjeder under Varner, hvilke andre kleskjeder er direkte konkurrent for Dressmann? Har de da samme målgruppe, prisstrategi osv?*

#### **Svar:**

Det første jeg kommer på er Match innad i Dahle – gruppen og VIC. Selv om de ikke har samme prisstrategi som det Dressmann har, vil jeg fremdeles anse de som konkurrenter. De har ikke kun eksklusive varer, men også varer til en billigere pris som Dressmann har. Når det kommer til målgruppe, så vil jeg mene at VIC retter seg store deler mot en tilsvarende målgruppe som oss. Det er ikke så store forskjeller på pris mellom butikkene, for i tillegg til deres mer eksklusive produkter, har de også egne merkevarer som gir de en friere prissetting. Det er konkurrentene jeg kommer på nå i første omgang.

#### 7.2.15 Spørsmål 15

*Hvis vi tar med kjeder under Varner, hvilke andre kleskjeder ser dere som konkurrenter for Dressmann?*

#### **Svar:**

Det vil være Cubus på fritid, Carlings på jeans og Volt på dress. Vi alle har en form for konfeksjon, og butikkene tilbyr substituerte produkter, så ja de vil jo være konkurrenter. Jeg vil presisere at det ikke er vanskelig å kjøpe seg en skjorte, for det kan du hvor hen du ønsker.

Det er jo derfor det er så viktig at vi har kundene i fokus, kunden må få den opplevelsen når de handler hos oss slik at Dressmann blir førstevalget. Derfor må vi fortsette med det vi er gode på og yte den servicegraden kunden forventer når de handler hos oss.

#### 7.2.16 Spørsmål 16

*Hvordan skal Dressmann konkurrere mot de større aktørene som for eksempel Gant, Hugo Boss, Polo hvis de beveger seg inn i lignende segment? Hva er dine tanker rundt dette?*

**Svar:**

Ja selvfølgelig vil det være potensielle trusler, men jeg tror ikke det vil skje. De store eksklusive aktørene som Gant og Hugo Boss tror jeg ikke vil gjøre noe slikt, men mer sannsynlig at VIC og Match butikkene gjør det. De kan tilrettelegge en større bruk av egne merkevarer, og med det kan de bli en mer direkte konkurrent for Dressmann.

#### 7.2.17 Avsluttende spørsmål

*Hvordan skal Dressmann fremdeles være et av Nordens største motekjeder for herrer om 5 år?*

**Svar:**

Jeg tror Dressmann vil være det ja. Hvis Dressmann fortsetter med å yte god service og kundene er i fokus, så er vi på god vei. Det kreves også at Dressman videre produserer kvalitetssikre plagg til gode priser, og en kanonbra innstilling.

### 7.3 Vedlegg C

Dybdeintervju med Laila Bergsnes, regionssjef Dressmann Møre og Romsdal, og Sogn og Fjordane

#### 7.3.1 Spørsmål 1

*Hvem ønsker Dressmann å nå?*

**Svar:**

Dressmann ønsker vel å nå ut til flest mulig, uansett aldersgruppe. Om det skulle være en gutt på 19 år eller en mann på 90 år spiller ikke så stor rolle, men hovedmålgruppen til Dressmann i dag er nok den generelle mannen mellom 30 – 50 år. Hvis vi skal ta en finger opp og kjenne litt på lufta, så vil jeg si det er målgruppen.

7.3.1.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Grunnen til at jeg spør er fordi en forbrukers første møte med Dressmann, vil være fra når en går fra gutte- til herreavdeling. Dressmann tilbyr for eksempel en konfirmasjonspakke på dress, selv om det ikke er Dressmann sin primære målgruppe, så hva er dine tanker rundt det?*

**Svar:**

Det er det på ingen måte, men det ligger litt i det jeg nevnte tidligere. Dressmann ønsker å nå gutten og mannen i alle aldre, men utgangspunktet så skal vi nå 30 – 50 år gamle menn.

7.3.2 Spørsmål 2

*Har Dressmann god nok bredde og dybde i sitt sortiment som dekker kundens behov?*

**Svar:**

Ja det vil jeg si at Dressmann har. Dressmann tilbyr stort sett det meste fra innerst til ytterst, vi har fritidstøy, pentøy, antrekk til bryllup, konfirmanten, barnedåp, sommerbekledning, vinterbekledning, så jeg vil si at kolleksjonen til Dressmann i bunn og grunn dekker det generelle behovet som en mann trenger.

7.3.3 Spørsmål 3

*Ved bruk av EMV i butikk har Dressmann en friere prissetting. Hvorfor opprettet dere et samarbeid med Zlatan og har det nådd ønsket resultat?*



**Svar:**

Akkurat på Zlatan så har ikke jeg nok informasjon til å kunne uttale meg så kraftig om det, men var vel noe Dressmann hadde lyst til å spille videre på. Dressmann hadde tidligere et samarbeid med Rolling Stones for 8 – 10 år siden som ga kjempesuksess, og opprettelsen av Zlatan var nok et ønske på å oppnå samme effekt. Det viste seg at effekten ikke var like stor med Zlatan som den var med Rolling Stones på den tiden. Og det kan også være mange grunner til at det ikke gikk med tanke på hvordan utviklingen har vært for netthandel, og hvordan Dressmann har gått litt ned i forhold til tidligere år med omsetning. Utviklingen gjennom netthandel har vært enorm, så det kan mulig være Dressmann også møtte noen utfordringer der. De fikk ikke den effekten Dressmann ønsket med tanke på at Zlatan og Varner har stoppet samarbeidet.

7.3.4 Spørsmål 4

*Hvorfor opprettet dere et samarbeid med Lalle, og har det nådd ønsket resultat?*

**Svar:**

Her har jeg heller ikke god nok informasjon til å kunne uttale meg veldig godt om, grunnet at jeg ikke har ekspedert i en Dressmannbutikk som har hatt Lalle – kolleksjonen. Det er kun de største Dressmannbutikkene som har hatt Lalla sin kleskolleksjon i butikk, og utfra det butikkene kan komme så er det noen varegrupper som har fungert veldig godt fra Lalle, og andre ikke. Jeg har dessverre ikke nok informasjon om det, beklager det.

7.3.4.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Tror du Dressmann ønsker å bevege seg litt vekk fra et sortiment som kun består av egne merkevarer?*

**Svar:**

Jeg tror ikke akkurat at det er noe som Dressmann ønsker å satse videre på, men et videre potensielt samarbeid med et kjent navn vil alltid være mulig. Dressmann i seg selv er så sterkt og etablert i Norge, så jeg tror ikke varnergutta ser det som et problem å videreføre det varemerke til Dressmann som de har jobbet så hardt for. Dressmann skal klare å føre dette

videre på egne bein, men det er klart det at de store aktørene innenfor tekstilbransjen eller andre bransjer alltid vil prøve diverse stunt for å gi omsetningen en boost. Så hvis en tenker sånn normalt sett i hva som kan være et lite trekkplaster, i håp med å gi økt omsetning, så er det interessant å eksperimentere litt med store navn som Zlatan eller Rolling Stones.

Dressmann i seg selv har et sterkt navn og er godt etablert med det renomme de har fått på 51 år, så jeg tror Dressmann vil ta seg godt videre uten å samarbeide med eventuelle kjendiser.

#### 7.3.5 Spørsmål 5

*Dressmann har en strategi av fast lavpris, hvorfor?*

##### **Svar:**

Det er vel at Dressmann ønsker å lage et godt tilbud for alle menn i alle aldre, og at Dressmann an vise til en meget god kvalitet på varene, kontra pris. Jeg tror Dressmann vil fortsette å kjøre en lavprisstrategi i mange år til, nettopp fordi vi er kjent for det. Vi har god kvalitet, til en bra pris, som matcher de aller fleste på markedet i dag.

#### 7.3.6 Spørsmål 6

*Hvilke tiltak og hva tilrettelegger Dressmann ovenfor kunden for å gi god service?*

##### **Svar:**

Vi kjører «No problem» uansett på kundeservice. Er det en kunde som har hatt en negativ opplevelse av en ukjent karakter med oss, så gjør Dressmann hva som helst for å rette opp i det. Det kan for eksempel være at kunden er misfornøyd med varene sine, det kan være at kunden har fått dårlig service av en selger, og det kan være flere grunner til at kunden har fått dårlig service. Selger kan ha manglende produktkunnskap, mangle erfaring og mange flere grunner, men det hører til sjeldenheten at det skjer, fordi Dressmann er veldig opptatt av at alle kunder skal ha den beste servicen uansett. Det er noe av det Dressmann er kjent for, at vi er bra på service, og det skal vi aldri slutte med.

### 7.3.6.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Hvis vi fremtidig ønsker å være best på service, hvilken grad av kompetanse kreves av personellet? Ønsker Dressmann å rekruttere unge gutter og jenter som har null erfaring, eller andre med kompetente personer med høyere utdanning innenfor salg, service og økonomi?*

#### **Svar:**

I bunn og grunn i dag så ansetter Dressmann gjerne folk med litt erfaring, men også en stor del av de som blir ansatt i dag er enten allerede internt ansatt i systemet som viser at de har en passion og drive for det en holder på med, og det er ikke noe en kan lære, men noe man besitter fra før. Derfor er Dressmann veldig opptatt av å ha de rette folkene, på rett plass, til rett tid, og da er det veldig viktig for Dressmann har folk som er engasjerte og dedikerte til det de holder på med, og vise glede og lyst i å ha jobben. Du kan ha en CV som forteller at du har god utdanning, men når alt kommer til stykke så er det ikke sikkert at du har den personligheten som utgjør god kjemi med kunden.

### 7.3.6.2 Oppfølgingsspørsmål 2

*Dressmann har etablert en training app som personellet kan bruke hvis de er usikre eller ønsker å forbedre sine salgskunnskaper. Er dette et godt verktøy som Dressmann bruker ved å forme selgerne sine slik de ønsker?*

#### **Svar:**

Den training appen er der for den grunn, og det er fordi at folk skal kunne holde seg oppdatert på hva som skjer til enhver tid, og være «hands on» i forhold til hvordan ting fungerer i butikk. Hvis det blir endret på for eksempel rutiner, kassarutiner, eller nettbutikk, så er den training appen en gull verdt for samtlige ansatte. Den legger til rette for kompetanseutvikling og alt en bør vite innenfor butikkfaget hos Dressmann. Den gir på en måte all hjelp slik at selger kan stå støtt og stødig i butikk.

### 7.3.7 Spørsmål 7

*Hvilke ordninger har Dressmann for å gjøre kunden tilfreds?*

**Svar:**

For at kundene skal være helt tilfreds så går det på lik linje som du Victor spør meg nå, så er det et system i Dressmann som jobber mot kundene som har vært inne og handlet. Det vil da være registrerte kunder som har gitt oss aksept på at de kan bli kontaktet gjennom undersøkelser som baserer seg på handelsopplevelsen og tilbakemeldinger som kunden gir selv. Dressmann har et system som regner ut målingene på hvordan kunden opplever besøket hos Dressmann, der kunder kan rangere besøket for hvordan de ble tatt imot i butikk, hva slags oppfølging de videre fikk i butikk, hva slags opplevelse de gikk ut fra butikken med, og hva deres totalinntrykk er. Dette noe Dressmann startet med for ca. 2 år siden gjennom ulike målinger på hvor tilfreds kunden er. Så jeg vil si at Dressmann har kommet et godt stykke på vei med på å kartlegge hvor bra Dressmann egentlig er. Vi ser at tilfredsheten til kunder som er innom Dressmann og gir et svar, er meget tilfreds med handelsopplevelsen og servicen de får hos oss.

7.3.8 Spørsmål 8

*Har Dressmann oppnådd god lojalitet hos sine kunder, og hvordan har vi klart det?*

**Svar:**

Ja det var et godt spørsmål, men jeg tror det er Dressmann generelt. Når dette hjulet begynte å rulle for 52 år siden hadde vi vår sterke forkjemper Frank Varner som inspirerte den gløden han hadde videre. Frank satte standarden for hvordan god kundeservice skal være, noe som smittet over til de andre ansatte so har kommet i ettertid, og dette har over tid skapt en lojalitet kunden har til Dressmann, våre selgere og produktene. Frank var ekstremt flik til å opprettholde kunderelasjonen som da videre formet en lojalitetsgrad hos kunden, og dette har vi bygget videre på nå i 51 år. Dressmann er i dag veldig sterke med den kulturen firmaet har og med at kunderelasjonene fremdeles er så sterke, så snakker folk om det. Kundene utvikler seg til en form for ambassadører hvor de videreformidler den gode opplevelsen de har fått hos Dressmann. Dette skaper et trygt grunnlag for eventuelle nye kunder, og alt i alt er det hele handelsopplevelsen som legger grunnlaget for lojaliteten kunden har til Dressmann. Våre kunder er godt kjent med hva vi står for, og grunnlaget for det kan være at fra dag en var det et ekstremt høyt fokus på da god service, og det har blitt videreformidlet gjennom alle disse årene fra øverste sjef til den nyeste ekstrahjelpen.

### 7.3.9 Spørsmål 9

*Hva er hensikten bak etableringen av Friends of Dressmann?*

**Svar:**

Det er fordi Dressmann må henge med på det mediekjøret som er og som er i vente. Det med CRM er ganske så nytt, men det går vel ut på å tilrettelegge handelen bedre før kunden kommer til butikk. Det hjelper å bygge videre lojalitet hos kunden, for da kan vi skreddersy tilbudet ut til kunden enda bedre. Nå vet jeg at det jobbes veldig mye rundt bruk av CRM i Dressmann, slik at de kan få mer konkrete tall og målinger. Vi kan si det slik at i bunn og grunn med Friends of Dressmann så ønsker vi at vi skal være en kanal i det stor webhjulet når det kanskje over tid vil være færre fysiske butikker etterhvert, og da er det viktig at vi har et lojalitetsprogram for at vi kan klare å holde kontakten med kundene våre. Det er flere og flere som handler på nett i dag, så må Dressmann være litt i forkant og bli med på utviklingen. Her skal Dressmann være fremst gjennom denne utviklingen, slik at vi skal henge med. CRM er under utvikling hos Dressmann og kundeklubben Friends of Dressmann har virkelig tatt av og gitt gode resultater.

#### 7.3.9.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Har Friends of Dressmann gitt ønsket resultat eller forbedring?*

**Svar:**

Det har gitt oss som sagt det resultatet vi har håpet på, fordi når vi har medlemmer i Friends of Dressmann så ser vi at de kundene som er medlem, handler i snitt for ca. 200 kr mer enn hva andre kunder gjør. Det er rett og slett fordi kundene får tilbudsopplysninger på mail, rabattordninger når de har bursdag, mer eksklusive tilbud, de kommer oftere fysisk inn i butikk enn andre. Så vi ser egentlig kun positive virkninger ved bruk av Friends of Dressmann siden vi begynte prosessen. Oppsummert har det vært veldig god markering på økning av lojalitet, kunder, hvor mye hver enkelt kunde handlet for, og responsen vi har fått for tilfredshet etter etablering av Friends of Dressmann.

### 7.3.10 Spørsmål 10

*Dagens forbruker ønsker en mer effektiv handel. Hvilke tiltak har Dressmann gjort gjennom digitalisert handel (netthandel)?*

**Svar:**

Dette går på nettsalg som tilsier at kunden kan gå inn på nettbutikken fra sofaen sin, velge varen de vil ha, og da ha mulighet om de ønsker å hente varen selv i butikk, eller å få den direkte levert på døra. Denne muligheten hadde ikke vi klart å gi kundene hvis vi ikke hadde startet Friends of Dressmann for ca. 3 år siden. Den trenden som er i dag om en mer effektiv handel ved at kunden kan sitte hjemme på en søndagskveld å handle, er tilstede. Dette ser vi gjennom målingene våre hvor omsetningen øker på en søndag til den butikken kunden er registrert hos. Søndager har i dag blitt gode handledager, enn hav som var vanlig tidligere. Vi ser veldig mye positivt for hvordan nettprosessen har utviklet seg, og all handel gjennom nett.

### 7.3.11 Spørsmål 11

*Bør Dressmann tenke på et potensielt samarbeid med større nettaktører i fremtiden for å tilby sitt sortiment på flere plattformer? Eks Zalando, Amazon. Hvorfor?*

**Svar:**

Dette er et tema vi allerede har startet å diskutere, men helt i startfasen. Det kappløpet med de større aktørene som Nelly, Amazon, og Zalando har vi snakket om, og dette er noe Dressmann vil prøve å unngå. Dressmann ønsker å være et selvstendig merkenavn og vil være bærekraftig i form av det jeg har sagt tidligere. Det som går på alle relasjonene vi har med kunden, det sterke navnet, varepakken, pris, men hvordan situasjonen er om for eksempel 15 år fra i dag, er det ingen som vet. Dressmann ønsker å være en selvstendig aktør på markedet i fremtiden, så har jeg ingen betenkeligheter til. Jeg tror Dressmann vil stå støtt og stadig og være ganske solide i det europeiske markedet de neste årene.

### 7.3.12 Spørsmål 12

*Dagens forbruker har et større fokus på miljø enn tidligere. Bærekraftig gjenbruk blant annet. Hvilke tiltak og endringer har Dressmann gjort for å følge fokuset samfunnet har gjennom miljøbevissthet?*

**Svar:**

Der har vi gjort veldig masse. Dressmann er en viktig bidragsyter for utdanning til blant annet kvinner i India, der vi har opprettet et trainee program som vi støtter 100 %. Dressmann går til alle tider inn i fabrikkene sine og kvalitetssikrer at arbeidsforhold følger de etiske normene som skal til enhver tid. Dressmann har også gått inn i produksjon av jeans og tatt bevisst valg på å bruke aktører som ikke bruker like mye vann for å få framstilt en jeans. Vi har gått over til organisk bomull, og alt som har med organisk bruk og «We Care» på samtlige produkter. Alt som er nedbrytbart jobber Dressmann kraftig med, og har nå tatt i bruk nedbrytbare knapper til jeansen slik at de ikke skader miljø. Så Dressmann har tatt et veldig bevisst valg i forhold til det å ta vare på miljø og spare miljø, og der jobber vi knallhardt i forhold til hva vi gjorde for kun 3 – 4 år siden. Nå er det ja 3 – 4 år siden vi startet med bærekraftige jeans som ikke skader miljø, og etter det har bare ballen fortsette å rulle. Alle ledd gjennom produksjonsdelen er i dag nøye planlagt i forhold til hvordan varene blir framstilt, og på hvilket grunnlag. Det er veldig viktig for Dressmann å tenke bærekraftig, og viser at vi bryr oss.

7.3.12.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Tror du primært Dressmann sin målgruppe tenker på å kjøpe bærekraftig tekstil, samt det at Dressmann er lavpris?*

**Svar:**

Kanskje ikke alle, men fler og fler blir mer og mer bevisst på det. Selv om vi er lavpris, så får vi ofte spørsmål om hvordan varene er laget og hvor produksjonen har funnet sted. Vi merker også at flere ikke ønsker en plastikkpose etter kjøp, grunnet de har med egne handlenett. Det er mer den yngre generasjonen som har et større fokus på miljø, men vi opplever også at de litt eldre bryr seg mer om miljø enn tidligere, og er mer bevisst på hvilket materiell teksten er laget av.

### 7.3.13 Spørsmål 13

*Dressmann har nå utviklet seg fra Norden til Europa. Vi er nå etablert i Østerrike og Tyskland som har meget lik skandinavisk handelskultur. Hvordan har denne prosessen og utvikling vært?*

**Svar:**

Den har vært helt magisk. For 5 år siden når vi fikk vite at vi skulle inn i Østerrike så var det snakk om kun å åpne 2 butikker, men nå i dag er det rundt 31 butikker og 5 i Tyskland. Så det er klart at den utviklingen som har vært de siste årene med å ekspandere seg ut i Europa, spesielt i Østerrike og Tyskland, har vært en fantastisk reise. Dressmann ønsker nok å utvide enda mer, men med dagens utvikling rundt netthandel så avventer vi nok litt.

#### 7.3.13.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Hvilke videre planer har Dressmann for videre ekspansjon globalt?*

**Svar:**

På sikt mener jeg det, men per i dag realistisk sett så tror jeg de avventer til de ser hvordan utviklingen går og hvordan det går med det grunnlaget vi har nå. Det er et vanskelig tema å uttale seg om, men vi får nok bare vente i spenning.

### 7.3.14 Spørsmål 14

*Hvis vi ser bort i fra andre kjeder under Varner, hvilke andre kleskjeder er direkte konkurrent for Dressmann? Har de da samme målgruppe, prisstrategi osv?*

**Svar:**

Det blir litt vanskelig å svare på strak arm, men selvfølgelig har vi konkurrenter. Vi har for eksempel Jack & Jones som konkurrerer ofte med oss på pris for dress, vi har HM som har et bredt sortiment, men de dekker kanskje ikke like stor målgruppe som det Dressmann gjør. Jeg føler ikke at Dressmann skal føle seg truet av HM eller Jack & Jones, for vi i Dressmann er best totalt. Vi kan stå for varene våres 100 %, vi kan forsvare de med tanke på hvor de er



produsert og hva de er laget av, og ikke minst pris. Men ja, konkurrenter har vi, men vi er langt ifra skremt.

#### 7.3.15 Spørsmål 15

*Hvordan skal Dressmann konkurrere mot de større aktørene som for eksempel Gant Hugo Boss, Polo hvis de beveger seg inn i lignende segment? Hva er dine tanker rundt dette?*

**Svar:**

Selvfølgelig kan det være fremtidige konkurrenter, men jeg tror at de ville ligget over oss på pris uansett, så det tror jeg Dressmann har løst veldig fint. Dressmann skal klare å være billigst uansett hva.

#### 7.3.16 Spørsmål 16

*Hvis vi tar med kjeder under Varner, hvilke andre kleskjeder ser dere som konkurrenter for Dressmann?*

**Svar:**

Hvis vi skal ta med butikkene under Varnergruppen, så har vi selvfølgelig Cubus som er den største konkurrenten på totalt sortiment, men minus dress. Cubus har hatt dress tidligere, men det fungert på grunn av størrelsesinndelingen. Vi anser Carlings som en konkurrent for de er sitt fokusområde på jeans, men konkurrentene krysser av innad i konsernet, men i bunn og grunn så har Dressmann et såpass godt grunnlag at vi ikke anser de andre som konkurrenter. Dressmann har den beste totalpakken for herre innad i Varnergruppen.

#### 7.3.17 Avsluttende spørsmål

*Hvordan skal Dressmann fremdeles være et av Nordens største motekjeder for herrer om 5 år?*

**Svar:**

Vi skal kun fortsette med det vi har gjort til nå, og forsterke det vi allerede er gode på. Vi skal

aldri endre på noe som fungerer, men forsterkes. Det er akkurat det Dressmann gjør nå. Vi forsterker avdelingene våre, forsterker kunnskapen til selgerne, og vi prøver egentlig å forsterke alt slik at vi kan stå mye grundigere og være bedre rustet. Dressmann vil stå fjellstøtt om både 5, 10 og 15 år.

## 7.4 Vedlegg D

Dybdeintervju med Leiv Martinsen, vise administrerende direktør Dressmann.

### 7.4.1 Spørsmål 1

*Hvem ønsker Dressmann å nå?*

#### **Svar:**

Hovedmålet vårt er å nå voksne menn, 40 – 60 år gamle menn. Vi sier at Dressmann er for alle, men hovedmålgruppen er 40 – 60 år gamle menn. Vi selger masse til folk under 40 og 60 år også, så de er helt klart også verdifulle for oss.

#### 7.4.1.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Grunnen til at jeg spør er fordi en forbrukers første møte med Dressmann, vil være fra når en går fra gutte- til herreavdeling. Dressmann tilbyr for eksempel en konfirmasjonspakke på dress, selv om det ikke er Dressmann sin primære målgruppe, så hva er dine tanker rundt det?*

#### **Svar:**

Målgruppa er 40 – 60, men vi har ulike ordninger rundt den såkalte studenten og konfirmanten som da er seshongbaserte perioder. Vi ønsker å nå alle, men til den godt voksne mannen, er vi tilstede hele året.

### 7.4.2 Spørsmål 2

*Har Dressmann god nok bredde og dybde i sitt sortiment som dekker kundens behov?*

**Svar:**

Vi kan alltid bli bedre, men nå som jeg svarer på stående fot så kjenner jeg ikke til så mange andre som har en større bredde enn det Dressmann har.

7.4.3 Spørsmål 3

*Ved bruk av EMV i butikk har Dressmann en friere prissetting. Hvorfor opprettet dere et samarbeid med Zlatan og har det nådd ønsket resultat?*

**Svar:**

Ja vi i Dressmann har kun et sortiment bestående av EMV, men samarbeidet med Zlatan var ærlig en dårlig business. Jeg kan ikke uttale meg nok om det, grunnet at jeg ikke har nok kunnskap om det. Men jeg kan enkelt si at omsetningen ikke var som forventet.

7.4.4 Spørsmål 4

*Hvorfor opprettet dere et samarbeid med Lalle, og har det nådd ønsket resultat?*

**Svar:**

Når det gjelder dette med samarbeid med Zlatan og Lalle, så er ikke jeg rett mann å spørre, grunnet at vi har designere og andre som jobber innenfor innkjøp som har fulgt dette tettere enn meg. Men Dressmann var 50 år i 2017 og da gikk vi inn i en jubileumsavtale med bandt annet Lalle, for å gjøre litt mer ut av året. En jubileumskolleksjon med Lalle som skulle promotere Dressmann, og det gikk ganske greit når 2017 var ferdig, men i ettertid har det ikke vært fullt så attraktivt. Men ordtaket «Big Business» er det vi holder på til daglig og har gjort i over 50 år. Det at vi skal forandre, fornye og forsterke det konseptet vi har til den voksne mann innenfor de største varegruppene vil jo alltid finne sted. Vi er størst på dress og jeans og det skal vi fortsette med å være.

7.4.5 Spørsmål 5

*Dressmann har en strategi av fast lavpris, hvorfor?*

**Svar:**

Dressmann ble bygget opp som et lavpriskonsept, slik at alltid har vært, men i dag ser vi at det ikke kun er pris som er viktig, men også kvalitet. Det er kvalitet kontra pris, «value for money», som i dag er mye viktigere enn slik det var før, så vi har et gigantisk fokus på kvalitet, og den kvaliteten vi har i dag er blitt veldig bra i forhold til hva den var tidligere. Et gammelt konsept med kun fokusering på lavpris vil ikke fungere i dag, så dette er et fokusområde vi prioriterer høyt den nærmeste fremtid. Vi var kanskje slik for 40 år siden, men ikke i dag. Dressmann har et sortiment til en billig pris, med en veldig god kvalitet.

7.4.6 Spørsmål 6

*Hvilke tiltak og hva tilrettelegger Dressmann ovenfor kunden for å gi god service?*

**Svar:**

Situasjonen vår er veldig annerledes i dag, enn hva den var for to år siden. Nå jobber vi med OMNI, det vil si den totale butikkhandelen. Du kan handle på nett, du kan handle i butikken, du kan reservere varer som befinner seg i din nærmeste butikk og deretter hente varen selv, du kan levere tilbake varen til butikken, sende varen tilbake over nett og få pengene tilbake fysisk i butikk, og det totale begrepet vi har bak dette er «JA». Vi sier som regel «JA» til absolutt alt, hvis kunden har et problem eller ønske. Dette er en ny type service vi ikke har hatt før, og dette er noe vi jobber med akkurat nå. God serviceytelse er noe vi tror er svært viktig for det fremtidige bilde.

7.4.6.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Føler du personellet til Dressmann har nok kompetanse til å yte den grad av service som Dressmann tilrettelegger?*

**Svar:**

Vi vinner alt som kommer av servicekonkurranser, og grunnen til det er at samtlige personell er veldig hyggelige, for å si det enkelt. Når vi ansetter folk, så er vi veldig nøye med å finne de riktige personene med den utstrålingen og karismaen vi ser etter. Dette er noe som jeg

personlig brenner kraftig for og har jobbet med dette i 30 år. Dressmann må fortsette å skape et firma som tar vare på de som jobber her, og tilrettelegge en karriereutvikling internt for de ansatte. Det gjør at de ansatte for en form av eierfølelse som kan utvikles til en samlet tilhørighet, og det skaper god stemning. Vi har opparbeidet en fantastisk kultur innad i firma, og jeg mener vi er et av de selskapene som har sterkest kultur i Norden. Jeg er så heldig at jeg reiser rundt og holder foredrag for andre selskaper, for hvordan kulturen vår er. Det vi ønsker med kulturen vår er at vi har ansatte som er dyktige, faglig dyktige, hyggelige og at de med dette tar vare på kunden på en ordentlig måte. Kundene vil føle seg vel når de er i butikkene våre, og er det noe som er feil så har vi «No problem» garantien vår, og løser problemet. Vi ønsker kun å si «JA», og det skal veldig mye til før vi sier «nei» for kunden. Vi får veldig sjeldent klager på vår servicegrad og her mener jeg vi er best på markedet. Kulturen vår har vi bygd opp i årevis, og systemet vårt er at vi har selgere, butikksjefer, regionssjefer og landssjef, salgssjef osv. Alle stillinger kan vi ikke finne internt, for det vi akkurat jobber med nå innenfor OMNI og netthandel, søker vi kompetente fagfolk eksternt. På butikksiden så ønsker vi kun å ansette internt, og jeg vil påstå at 60 til 70 % av butikksjefene våre startet som vanlig butikkselger. 100 % av regionssjefene våre har vært tidligere butikksjef, og alle våre landssjefer har vært en tidligere regionssjef. Vi bygger kultur og fokuserer på de ansattes karriereutvikling og dette utgjør at grunnmuren er tilstede for å yte god service. For at vi skal fortsette å gi god service, så må vi selge varer med god kvalitet, og det har vi. Vi ønsker at våre ansatte skal unne andre suksess og at vi hjelper hverandre. Vi må ansette folk som er flinkere enn oss selv, slik at vi sammen blir bærekraftig.

#### 7.4.7 Spørsmål 7

*Har Dressmann oppnådd god lojalitet hos sine kunder, og hvordan har vi klart det?*

**Svar:**

Jeg tror og mener at vi har klart dette strålende, ved å skape god lojalitet hos våre kunder. Vi har jo som du selv vet Victor at vi opprettet vår lojalitetsklubb Friends of Dressmann, og der har vi nå over 2 millioner medlemmer. Alle kunder har en verdi for oss, men det at vi får kartlagt hvilke kunder som er lojale gjennom kundeklubben vår, gir oss en fordel ved at vi videre ta vare på dem og skape videre lojalitet.

#### 7.4.8 Spørsmål 8

*Hva er hensikten bak etableringen av Friends of Dressmann?*

**Svar:**

Det er får å få nye, beholde og ta vare på de kundene vi allerede har. Kundene er ikke medlem kun for å være medlem, så de vil få ulike fordeler gjennom handelen. Det er jo ikke kun Dressmann som har en kundeklubb, for det ser du nesten alle steder nå.

#### 7.4.9 Spørsmål 9

*Dagens forbruker ønsker en mer effektiv handel. Hvilke tiltak har Dressmann gjort gjennom digitalisert handel (netthandel)?*

**Svar:**

Dette er vi faktisk midt oppi, og vi kommer til å bli enda bedre. Dette er et område vi har en god plan på, og vi har nettopp ansatt en ny person som er jeg personlig mener er best i Norge innenfor sitt fagfelt. Han heter Frode og bygger nå opp en ny IT – avdeling hos oss, men vi har ikke kommet langt, men litt fremover. Dressmann fokuserer kraftig nå på det området, og vi beveger oss i riktig retning. Vi ser at det er nødvendig, og den trender følger vi godt.

#### 7.4.10 Spørsmål 10

*Bør Dressmann tenke på et potensielt samarbeid med større nettaktører i fremtiden for å tilby sitt sortiment på flere plattformer? Eks Zalando, Amazon. Hvorfor?*

**Svar:**

Igjen er ikke jeg den rette personen til å svare på dette emnet, men det er ikke det vi prioriterer å fokusere på i første omgang.

#### 7.4.11 Spørsmål 11

*Dagens forbruker har et større fokus på miljø enn tidligere. Bærekraftig gjenbruk blant annet. Hvilke tiltak og endringer har Dressmann gjort for å følge fokuset samfunnet har gjennom miljøbevissthet?*

**Svar:**

Der har vi gjort mye. Vi har nå for eksempel på jeans begynt å benytte mye mindre vann for produksjon, vi er «fair traid» fokusert og bruk av økologisk bomull er økt betraktelig. Alt dette har vi nå i vår forretningside, altså bærekraftig tekstilproduksjon. Vi er gode i dag, men dette kommer til å være ett av hovedfokusene i framtiden, så vi jobber stadig for forbedring. Vi gjør ikke slike endringer kun for at vi skal selge varer, men vi i Dressmann ønsker å bidra til en mer bærekraftig fremtid for samfunnet. Jeg mener det er feil både business- og miljømessig å ikke gjøre noe for å skåne miljø, men der er Dressmann gode.

7.4.12 Spørsmål 12

*Dressmann har nå utviklet seg fra Norden til Europa. Vi er nå etablert i Østerrike og Tyskland som har meget lik skandinavisk handelskultur. Hvordan har denne prosessen av utvikling vært?*

**Svar:**

Når det kommer til akkurat dette, så kan jeg mye. Jeg har vært med i spissen for Dressmann sin ekspansjon internasjonalt, så her er jeg absolutt rett mann å spørre. Dressmann startet i Norge i 1967, og når vi begynte å bevege oss ut av Norge i 1996 så ville vi teste den vestlige delen av Norden og derfor startet vi med Island. Dette ble raskt en suksess, og ett år senere startet vi opp i Sverige. Lanseringen av Dressmann i Sverige har blitt en kanonsuksess, for i dag er Sverige det landet vi har størst omsetning og resultat. Det var jeg som dro i gang eventyret i Sverige og i 1997 20. mars åpnet vi tre butikker i Stockholm, og i dag har vi ca. 180 butikker i Sverige. Deretter åpnet vi butikker i Finland, men dette gikk litt treigt i startet, men etter tre til fire år ble det en suksess der også. Dressmann sin ekspansjon i Skandinavia har gått veldig bra, men vi er fortsatt i en startprosess i Nord – Europa. I Tyskland har vi kun noen få butikker, og har ikke planer for videre ekspansjon ennå, men i Østerrike begynner vi å bli godt integrerte. Vi har ca. 30 butikker i Østerrike og de butikkene har de største snittomsetningen per butikk og har de beste nøkkeltallene av samtlige butikker hos Dressmann. Utforingene våre er kostnadene for husleie i Østerrike er betydelige større enn

hva vi er vandt med i Norden. Dette tilsier at vi må selge mer varer for at det skal være god business i Østerrike.

#### 7.4.12.1 Oppfølgingsspørsmål 1

*Hvilke videre planer er rundt ekspansjon globalt?*

**Svar:**

Vi har ingen andre planer om ekspandere oss i verden akkurat nå. Jeg kan si at vi har en videre plan for Dressmann XL, men dette inngår ikke direkte i Dressmann. Dressmann XL har vært en solid pengemaskin, og deres utvikling videre blir spennende å følge. Allerede før sommeren håper vi nå på å lansere to nye Dressmann XL butikker i Østerrike.

#### 7.4.13 Spørsmål 13

*Hvis vi ser bort i fra andre kjeder under Varner, hvilke andre kleskjeder er direkte konkurrent for Dressmann? Har de da samme målgruppe, prisstrategi osv?*

**Svar:**

Det er faktisk et veldig vanskelig spørsmål. Vi kan ta Norge som et eksempel, så er det vel ingen andre kjeder som er totalleverandør for kun herre, og spesielt da med en god pris. Vi har andre aktører som VIC og Match, men de er både for dame og herre. Kappahl og HM tilbyr et sortiment for dame, herre og barn, men jeg sier ikke at de ikke er konkurrenter, men for totalbutikken på det norske markedet så er der ingen andre enn Dressmann som er et totalkonsept med herreklær for voksne menn. Dressmann står alene når vi kommer til kvalitet og pris for kun herre. Jeg vil samtidig si at de nevnte aktørene er en konkurrent for oss, men ikke direkte. Dette gjelder også Sverige, for markedet der er nokså likt det norske.

#### 7.4.14 Spørsmål 14

*Hvis vi tar med kjeder under Varner, hvilke andre kleskjeder ser dere som konkurrenter for Dressmann?*



**Svar:**

Da vil jeg si Cubus, Carlings, Volt, og Urban.

7.4.15 Spørsmål 15

*Hvordan skal Dressmann konkurrere mot de større aktørene som for eksempel Gant Hugo Boss, Polo hvis de beveger seg inn i lignende segment? Hva er dine tanker rundt dette?*

**Svar:**

Hvis de beveger seg inn i samme segment og pris, så vil da naturlig bli en konkurrent, men det tror jeg ikke vil skje med det første.

7.4.16 Avsluttende spørsmål

*Tror du Dressmann fremdeles vil være et av Nordens største motekjeder for herrer om 5 år?*

**Svar:**

Jeg er nokså sikker på at Dressmann vil være det. Er vi tro mot konseptet med å selge herreklær med en god kvalitet til en god pris, som er moderne og gir komfort, og at vi ikke minst følger de ulike trendene for netthandel og bærekraftig tekstil, så tror jeg Dressmann vil fortsette å besitte de markedsandelene og ikke mer om 5 år. Med tanke på den posisjonen vi har i dag, så tror jeg det vil være vanskelig å vippe oss av pinnen nå.

