



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet
Företagsekonomiska institutionen

Kurs FEKK01
Examensarbete kandidatnivå
HT-07

H&M och COS – House of Brands eller Branded House

Författare

Niki Jennische
Per Meurling
Magnus Åkerblom

Handledare

Karin Alm

SAMMANFATTNING

Titel:	H&M och COS – House of Brands eller Branded House
Seminariedatum:	2008-01-17
Ämne/kurs:	FEEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Niki Jennische, Per Meurling och Magnus Åkerblom
Handledare:	Karin Alm
Nyckelord:	House of Brands, Branded House, Shadow Endorser, Brand Relationship Spectrum, H&M
Syfte:	Vårt syfte är att undersöka om konsumenternas uppfattning om ett House of Brands påverkas av det underordnade varumärkets koppling till huvudvarumärket.
Metod:	Vi har undersökt konsumenternas uppfattning med hjälp av kvantitativa, strukturerade intervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Intervjuguiden har härletts ifrån arbetets teoretiska referensram vilken huvudsakligen består av teorier som behandlar begreppen House of Brands och Branded House och fokuserar på de olika strategiernas för- och nackdelar.
Empiri:	Utifrån varumärkesteorier undersöka vilka konsekvenser H&M´s beslut att lansera sitt nya varumärke COS som ett fristående varumärke utan någon synlig koppling till H&M har haft på konsumenternas uppfattning om varumärkena.
Resultat:	Utifrån undersökningens resultat har vi dragit slutsatsen att konsumenterna påverkas positivt av H&M´s val att övergå till ett House of Brands och lansera COS som ett fristående varumärke. Den osynliga, men samtidigt tydliga kopplingen är en viktig framgångsfaktor.

ABSTRACT

- Titel:** H&M och COS – House of Brands or Branded House
- Seminare date:** 2008-01-17
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)
- Authors:** Niki Jennische, Per Meurling och Magnus Åkerblom
- Advisor:** Karin Alm
- Key words:** House of Brands, Branded House, Shadow Endorser, Brand Relationship Spectrum, H&M
- Purpose:** Our purpose is to examine if the consumers perception of a House of Brands is affected by the subbrands link to the master brand.
- Methodology:** We have examined the consumers perceptions with the help of a quantitative customer based survey study.
- Theoretical perspectives:** The interview guide is based upon the theoretical framework of the thesis, which basically consists of theories covering House of Brands and Branded House and focuses on the pros and cons of these strategies.
- Empirical foundation:** Based upon branding theories, examine what consequences H&M's decision to launch COS as an independent brand, without an apparent link to H&M, has had on the consumers perception of the brands.
- Conclusions:** Based upon the results of the surveys, we have come to the conclusion that the consumers are affected positive way by H&M's decision to launch COS as an independent brand. The invisible but yet clear link between the brands is an important factor for it's success.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	7
1.1.1 H&M	7
1.1.2 COS	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION	10
1.3 SYFTE.....	10
2. TEORI.....	11
2.1 “BRAND ARCHITECTURE” OCH “THE BRAND RELATIONSHIP SPECTRUM”	11
2.1.1 THE BRAND RELATIONSHIP SPECTRUM	12
2.2 RÖRELSE MOT BRANDED HOUSE.....	15
3. METOD.....	19
3.1 ANGREPPSSÄTT	19
3.2 UNDERSÖKNINGSMETOD.....	20
3.2.1 KVANTITATIVA STRUKTURERADE INTERVJUER	20
3.2.1.1 INTERVJUGUIDE	21
3.2.1.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSPLATS OCH URVAL UR POPULATION.....	21
3.2.1.3 PRAKTISKT TILLVÅGAGÅNGSSÄTT.....	22
3.3 DATABEHANDLING.....	23
3.4 KRITISK GRANSKNING AV UNDERSÖKNINGSMETOD.....	24
3.4.1 INTERVJUGUIDE	24
3.4.2 INTERVJU.....	25
3.5 KÄLLKRITIK.....	26
3.5.1 FACKLITTERATUR.....	26
3.5.2 TIDSKRIFTER	26
3.5.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	26
4. EMPIRI	28
5. ANALYS.....	41
6. SLUTDISKUSSION	48
6.1 SAMMANFATTANDE DISKUSSION	48
6.2 SLUTSATSER	48
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	50
7. BILAGOR	51
7.1 INTERVJUGUIDE	51
7.1.1 INTERVJUGUIDE, SVENSKA.....	51
7.1.2 INTERVJUGUIDE, ENGELSKA	52
7.1.3 INTERVJUGUIDE, DANSKA.....	53
7.1.4 INFORMATIONSBREV	55
8. KÄLLFÖRTECKNING	56
8.1 PUBLICERADE KÄLLOR	56
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	56

1. INLEDNING

Varumärken har en mycket längre historia än vad man kan tror, redan 2000 år f.kr använde sig egyptierna av ett brännmärkningssystem för sina kreatur, för att på så sätt påvisa ett ägandeskap. Detta har historiskt sett utvecklats och man kan säga att även sigill och vapensköldar var sin tids varumärken¹. När man väl började registrera varumärken i slutet av 1800-talet så tog tankarna om varumärken snabbt fart. Varumärkesbyggande och forskning kring ämnet har de senaste åren fått allt större uppmärksamhet hos såväl företag som högskoleutbildningar och i dag är varumärken mer än ett sätt att identifiera olika produkter eftersom konsumenten har övergått till att konsumera varumärket och dess värderingar.

Enligt Schultz et al (2005) har övergången från trademarks till varumärken resulterat i att de flesta konsumenterna i dag associerar ett varumärke med ett namn, färg eller ikon och företagen blir allt mer medvetna om vad de associeras med. Vidare menar Schultz et al (2005) att konsumenterna blivit allt mer medvetna om vilka varumärken de föredrar och vilka förväntningar de har på specifika varumärkena och att detta i förlängningen i allt större grad influerar och styr konsumenterna i vad de konsumerar. Detta innebär att företagen i dag ställs inför ett flertal strategiska beslut som i förlängningen har en stor inverkan på produkten eller företagets möjlighet att lyckas. I stora drag måste större vikt läggas på strategierna kring lanseringen av nya produkter; vilken utformning de ska ha, produktens namn, återförsäljare och vilket varumärke de ska bära (Kotler et al, 2003).

Inom marknadsföringen finns många olika teorier för varumärkesstrategier, men en enkel introduktion till ämnet är Kotler et al (2003) ”Four brand strategies” som ger en övergripande bild på huruvida ett företag bör lansera ett nytt varumärke eller inkorporera produkten i det befintliga varumärket. Detta är det första strategiska beslutet som ett företag står inför vid lanseringen av en ny produkt eller varumärke på en marknad. Företaget har enligt Kotler et al (2003) fyra valmöjligheter som då består av antingen en line extension, brand extension, multibrands eller new brands.

¹ www.brandcore.nu/history.htm

”Kotler’s Four Brand Strategies”

		PRODUCT CATEGORY	
		Existing	New
Brand name	Existing	Line extension	Brand extension
	New	Multibrands	New brands

(Kotler et al, 2003, sid. 296)

De centrala frågorna ett företag bör ställa sig är om produkten eller marknaden är ny och utifrån det göra ett val som ger en varumärkesstrategi. Denna modell syftar till att ge företagen en första bild och väcka medvetenhet kring hur mycket valmöjligheter varje produktlansering ger. För varje fråga som besvaras väcks två nya. Ifall man lanserar ett nytt varumärke, vad ska det heta? Vilken symbol ska användas? Och framförallt, frågan som är central i vår undersökning: Ska det finnas någon association till huvudvarumärket?

För etableringen av flera varumärken inom samma koncern har Aaker et al (2000) vidareutvecklat modellerna för varumärkesstrategier och fokuserat på om man bör lansera ett nytt varumärke inom den befintliga koncernen, House of Brands, eller om man bör använda sig av det befintliga varumärket, Branded House. Dessa två strategier kommer att ha en central roll i den här uppsatsen och utgör tillsammans den teoretiska referensramen. Bakgrunden till vårt ämnesval är en varumärkeslansering som vi mer eller mindre snubblade över under en vistelse i Berlin under våren 2007. Vi upptäckte att det skulle öppnas en ny affär med namnet ”COS” på en av de bästa adresserna i staden. I media framgick det att det rörde sig om ett nytt koncept av H&M. Vi blev genast intresserade och efter en del efterforskningar kom vi fram till att H&M hade lanserat COS som ett fristående varumärke.

1.1 BAKGRUND

1.1.1 H&M

H&M's varumärkeshistoria präglas av olika strategier. Sedan öppnandet av den första butiken 1947 har man använt sig av såväl House of Brands- som Branded House-strategier. När man lanserade Galne Gunnar butikerna 1988 gjorde man det under ett helt nytt varumärke som inte associerades med H&M. Galne Gunnar var en lågprisbutikskedja som var ägd av H&M, vars syfte var att sälja vidare billiga produkter som H&M's inköpare fick tag på men som inte passade in i H&M's butikerna. Därmed gick man från att ha ett varumärke till vad Aaker et al (2000) skulle kalla ett House of Brands, det vill säga inom en och samma koncern ha flera olika varumärken utan någon synlig koppling för konsumenterna. Efter nedläggningen av Galne Gunnar år 2000 återgick H&M till ett Branded House där försäljningen skedde i H&M butiker runt om i världen. Man skulle kunna argumentera för att H&M även i fortsättningen använde sig av ett antal olika varumärken som finns att tillgå i butikerna såsom "Divided" och "L.O.G.G.". Men vi väljer att definiera detta som ett Branded House då all försäljning skedde i H&M's butiker under ett så kallat paraplyvarumärke, med H&M som det drivande varumärket. (Aaker et al, 2000).

H&M's största konkurrent är i dagsläget ett utpräglat House of Brands, nämligen Inditex-gruppen från Spanien bestående av åtta varumärken, däribland Zara, Massimo Dutti, och Oysho. Under 2006 öppnade H&M etthundra nya butiker runt om i världen, vilket kan jämföras med Inditex som öppnade en om dagen. Inditex passerade nyligen H&M i storlek och blev därmed Europas största återförsäljare av modekläder och deras aktie växte med 50 % under 2005, under samma tidsperiod växte H&M's aktiekurs med 25 %. H&M har fram till lanseringen av COS, med undantag för Galne Gunnar, varit ett typiskt Branded House och man kan argumentera för att det har försämrat möjligheterna att diversifiera sig. (Ritson, 2006)

H&M har försökt att bredda sitt sortiment för att nå nya målgrupper genom att lansera ett flertal specialkollektioner. Ett av de första konkreta projekten var herrkollektionen Modern Classics som lanserades under hösten 2003 när H&M skickade ut ett pressmeddelande med rubriken ”*H&M lanserar skräddad herrkollektion av högsta kvalitet*”². Kollektionen togs fram av H&M’s egna designers och tanken med denna kollektion var att plaggen skulle bli en mer skräddad kollektion än H&M’s vanliga produktsortiment ” *Design, passform och kvalitet är ledord för kostymerna /.../ Skjortorna är välsittande med alla de rätta detaljerna /.../ Materialet är finaste bomull, poplin eller twill*”³. Målgruppen för denna kollektion var unga trendiga storstadsbor i karriären. H&M valde att använda sig av ett försäljningssätt som liknar store in store, där en del av butiksutrymmet av vissa utvalda butiker skulle fungera som försäljningsställe för Modern Classics, samtidigt som personalen och kassorna var samma för hela butiken. Parallellt med denna process så prövade man också ett helt nytt koncept, man lanserade samarbeten med välkända modeskapare och på så sätt skapade man ett nytt varumärke genom co-branding (Kotler et al, 2003), vilket innebär att man av två skilda varumärken skapar ett gemensamt. Först ut var Karl Lagerfeld hösten 2004 och man lät honom designa en herrkollektion och en damkollektion under namnet Lagerfeld for H&M. Under den intensiva marknadsföringen var man väldigt noga med att poängtera samarbetets engångskaraktär. Kollektionen blev en enorm succé och man har sedan dess haft liknande samarbeten med andra kända modeskapare som Stella McCartney, Victor & Rolf och Roberto Cavalli. Lanseringen av dessa kollektioner kan enligt Kotler et al (2003) beskrivas som en ”upward line extension”, detta ligger till grund för vårt antagande att H&M försöker bredda sitt produktsortiment.

1.1.2 COS

I mars 2007 lanserades H&M’s helt nya varumärke COS, som står för Collection of Style. Den nya butikskedjan är ett projekt av H&M huvudägaren Stefan Perssons son, Karl-Johan Persson, och det är hans första egna projekt inom koncernen⁴. Den 16 mars 2007 öppnade man flagskeppsbutiken i London på Regent Street och under 2007 har man öppnat tio butiker

² http://www.hm.com/se/___prfashion.nhtml?pressreleaseid=320

³ http://www.hm.com/se/___prfashion.nhtml?pressreleaseid=320

⁴ www.affarsvarlden.se/art/189520

till: Två i Belgien (Bryssel och Antwerpen), en i Nederländerna (Den Haag), sex i Tyskland (Hamburg, Düsseldorf, München, Stuttgart och två i Berlin) samt en i Danmark (Köpenhamn). Man valde alltså att lansera COS utanför Sverige. COS är en del av H&M-koncernen, men samtidigt så är man ett helt oberoende varumärke. Prismässigt så ligger man snäppet högre än H&M's dyraste kollektioner. Enligt H&M själva vill man med COS modemässigt konkurrera med kända designers men prismässigt ligga i ett billigare prissegment:

*"COS erbjuder produkter som fungerar säsong efter säsong och vars kvalitet när det gäller finish, material och passform kan mätas med designerplagg till betydligt högre priser."*⁵

Baserat på detta uttalande och våra egna besök i COS butiker så anser vi att man försöker konkurrera med modevarumärken som exempelvis Phillipa K. Enligt skaparna så handlar konceptet COS mycket om ett mer demokratiskt sätt att erbjuda produkten mode, man erbjuder förstklassig design till ett överkomligt pris. Kollektionerna skapas av egna design- och inköpsteam och man använder sig av unga, speciellt utvalda designers som är relativt okända om man jämför med mer kända namn som förknippas med H&M (Karl Lagerfeld osv.). Produktionen, distributionen och logistiken samordnas med H&M. På H&M's hemsida kan man läsa:

*"COS är en del av H&M-koncernen och kompletterar snarare än konkurrerar med H&M även om de bygger på samma affärskoncept. COS kan dra nytta av H&M's ekonomiska styrka och erfarenhet inom detaljhandeln."*⁶

COS är sedan Galne Gunnar den mest avvikande varumärkesstrategin och därmed återgår H&M till ett House of Brands. COS lanserades med en egen logotyp i nya butiker runt om i Europa och för konsumenterna finns det på ytan ingen synlig koppling till H&M. Detta tyder på att ledningen i H&M ansåg att varumärket inte kunde rymmas under moderkoncernens befintliga varumärke. Det är ett beslut som innebär en begränsning av möjligheterna att dra nytta av det redan internationellt etablerade varumärket H&M, istället så väljer man att bygga varumärket från grunden.

⁵ www.hm.com/se/omhm/nybutikskedjacos__factsos.nhtml

⁶ www.hm.com/se/omhm/nybutikskedjacos__factsos.nhtml

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Att välja att lansera ett nytt varumärke utanför det befintliga varumärket och därmed använda sig av ett House of Brands är ett stort strategiskt beslut. I ett Branded House kan man dra nytta av ett etablerat varumärke och på så sätt använda det som ett dragplåster, till skillnad från ett House of Brands som är mer resurskrävande vid lanseringen av ett nytt varumärke. Vad är det då som gör att företag lanserar nya varumärken? För att undersöka detta använder vi oss av Aaker et al (2000) som presenterar teorier om House of Brands och Branded House. Vidare finns det förespråkare som menar att företag tjänar på att gå över till ett Branded House, vi kommer bland annat referera till Kapferer och Olins.

Utifrån varumärkesteorier ämnar vi undersöka konsumenternas uppfattning om H&M's beslut att lansera COS som ett fristående varumärke och hur det påverkar deras uppfattning om såväl H&M som COS. För att göra detta kommer vi främst att utgå från Aakers et al (2000) teorier om House of Brands och Branded House, då H&M valt en House of Brands-strategi kommer den att utgöra utgångspunkten för arbetet. För att ha ett motstående perspektiv har vi valt att inkludera Kapferer och Olins då de båda förespråkar en rörelse mot ett enhetligt varumärke, det vill säga ett Branded House. Som fallföretag kommer vi att använda oss av H&M och COS.

1.3 SYFTE

Vårt syfte är att undersöka om konsumenternas uppfattning om ett House of Brands påverkas av det underordnade varumärkets koppling till huvudvarumärket.

2. TEORI

2.1 “BRAND ARCHITECTURE” OCH “THE BRAND RELATIONSHIP SPECTRUM”

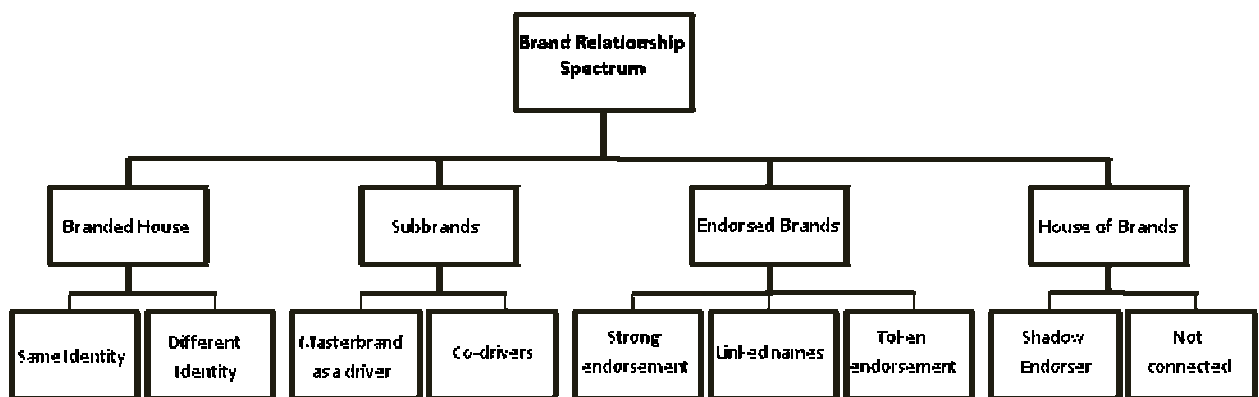
Aaker et al (2000) beskriver varumärkesarkitekturen som arbetet med att organisera och strukturera en varumärkesportfölj så att relationen mellan varumärken specificeras och klarläggs. En välplanerad varumärkesportfölj har tydliga relationer mellan varumärken och det kan i sin tur skapa klarhet och synergieffekter. Detta till skillnad från en dåligt planerad varumärkesportfölj som riskerar att leda till diffust marknadsfokus och att varumärkesbyggande ansträngningar går till spillo (Aaker et al, 2000).

Varumärkesarkitekturen påverkas och definieras huvudsakligen av två variabler, huvudvarumärken och underordnade varumärken. Huvudvarumärken kan dels förse ett underordnat varumärke med trovärdighet, värdefulla egenskaper och substans inför ett erbjudande. De underordnade varumärkena är länkade till ett huvud- eller paraplyvarumärke och utvidgar eller modifierar associationerna hos ett huvudvarumärke och ger därmed en bredare referensram. (Aaker et al, 2000).

En tredje variabel i relationen mellan varumärken är kärnvärdet i företagets varumärke, denna relation återger hur stark drivkraft ett varumärke har. Exempelvis har undersökningar visat att ThinkPad har en drivande roll framför ”IBM ThinkPad” då konsumenterna ofta uppger att de äger eller använder en ThinkPad snarare än en IBM. Underordnade varumärken och huvudvarumärken är emellertid av större vikt för relationen mellan varumärken då dessa variabler har utvidgat möjligheterna till varumärkesbyggande. Utan dem hade man varit begränsad till att antingen bygga ett helt nytt varumärke, alternativt utvidga ett befintligt varumärke som då riskerar att sträckas över för många segment vilket urholkar värdet (Aaker et al, 2000). Istället har nya relationsmöjligheter gett upphov till olika strategiska lösningar för varumärkesbyggande och dessa sammanfattas i nästa avsnitt, The Brand Relationship Spectrum.

2.1.1 THE BRAND RELATIONSHIP SPECTRUM

Aaker et al (2000) Brand Relationship Spectrum innehåller 4 kategorier, med 9 subkategorier, vilka kan ses som strategier att placera på en horisontell skala där man finner House of Brands i den ena änden och Branded House i den andra. Kategoriseringen görs utifrån hur mycket man särskiljer varumärkens positionering i företagets strategi och önskad positionering i kundens medvetande.



(Aaker, 2000, sid. 105)

Maximal separation sker i House of Brands då varumärken i princip står ensamma utan någon uppenbar koppling mellan ägarens varumärke och varumärket i sig, till exempel Zara och Inditex eller Toyota och Lexus. Flyttar man sig åt vänster längs skalan ser man en tydligare koppling eller relation mellan det stödjande varumärke och det stödda varumärket, dock kan varumärkena vara olikartat positionerade hos kunderna. Längst till vänster har man Branded House som innebär ett övergripande och överordnat varumärke (Aaker et al, 2000).

Det är problematiskt att generalisera kring när man ska välja en specifik position i Brand Relationship Spectrum och hur man kan sammanfoga eller bygga relationer mellan varumärken till en komplett varumärkesarkitektur. Men kärnfrågan ligger delvis i det värdeerbjudande som ska förmedlas. En rörelse mot ett House of Brands kan enligt Aaker et al (2000) vara lämplig då man vill göra något av följande:

- Skapa och äga en association
- Representera ett nytt, annorlunda erbjudande

- Undvika en association
- Hantera en konflikt mellan marknadsföringskanaler
- Behålla/fånga konsument/varumärke förbindelse

En rörelse mot ett "Branded House" kan enligt Aaker et al (2000) istället vara lämplig om ett övergripande varumärke kan bidra till erbjudandet genom att tillföra:

- Associationer som förstärker värdeerbjudandet
- Trovärdighet genom associationer till organisationen
- Synlighet
- Effektivare marknadskommunikation

Det finns olika fördelar med de strategiska grupperna och det finns tydliga exempel på detta. Fördelen med ett House of Brands är bland annat att man kan tydligt positionera varumärken utifrån deras specifika egenskaper och därigenom dominera nischade segment. Man slipper kompromissa i den meningen att man måste anpassa varumärket till ytterligare marknadsförhållanden där varumärket också är synligt och företaget kan istället kommunicera direkt till nischkunden med ett mervärde. House of Brands öppnar också möjligheter i lägen då ett varumärkes associationer är direkt opassande för det man vill erbjuda. Många kan känna till kopplingen men det påverkar inte de enskilda varumärkena negativt så länge kopplingen inte visas i marknadsföringen. Således är House of Brands ett sätt att signalera att ett erbjudande skiljer sig avsevärt från tidigare produkter. Exempelvis så vet många att Toyota är organisationen bakom Lexus och att bilarna tillverkas i samma fabrik men samtidigt är det två skilda varumärken med självständiga drivkrafter. Det faktum att två varumärken inte är synligt sammankopplade meddelar kunden att det finns en skillnad, att företaget bakom är väl medveten om denna och att det rör sig om produkter i två olika segment. Men länken är sällan svår att hitta och den är inte heller avsedd att döljas. Tvärtom kan länken ha positiva effekter när den väl upptäcks som till exempel att Toyotas finansiella styrka och goda rykte ligger bakom Lexus, det är betryggande för kunden.

Samtidigt som ett House of Brands innebär att man kan stärka enskilda varumärkens genomslag inom respektive marknad och segment medför strategin vissa nackdelar. Aaker et al (2000) menar framförallt att nischade segment med mindre målgrupper i kombination med hård konkurrens innebär att vissa varumärken riskerar att ta för små marknadsandelar för att

finansiera sig på egen hand. Investeringarna i varumärket kommer förmodligen inte att vara tillräckliga vilket kan leda till att varumärket stagnerar eller tappar kunder. Strategin tenderar att vara mer kostsam än ett Branded House då man lanserar nya varumärken samtidigt som man underhåller gamla (Aaker et al, 2000).

Om vi förflyttar oss till den andra sidan på skalan hittar vi Branded House som har en del motsatta egenskaper till House of Brands. Det innebär att man har ett varumärke som går från att vara den primära drivkraften till att vara helt dominant. Andra länkade varumärken och deskriptiva underordnade varumärken går från att ha en liten roll till minimal eller ingen alls. Man skapar ett huvudvarumärke som får en slags paraplyfunktion för hela produktportföljen oavsett marknad och segment. Branded House-strategin handlar om att dra nytta av storleken hos ett etablerat varumärke. Dels genom en hävstångseffekt från det redan etablerade varumärket, dels genom lägre investeringskostnader då man introducerar nya produkter. Folk känner till varumärket och de vet vad det står för. Branded House-strategin står för klarhet/enkelhet, synergi och hävstångskraft vilket Aaker et al (2000) betraktar som de tre målen med varumärkesarkitekturen. Klarheten kommer från att kunder ofta vet vad de kan förvänta sig av varumärket. Ett varumärke som marknadsförs över ett antal marknader och produkter är lättare för en konsument att förstå och komma ihåg, än ett antal olika varumärken. Anställda och samarbetspartners drar också nytta av enkelheten och den klara identiteten och man minskar risken för konflikter om vad som ska prioriteras för varumärket. Synergieffekter borde uppstå då marknadsföring och exponering inom ett visst produktsegment skapar associationer som kan vara fördelaktiga inom andra produktsegment (Aaker et al, 2000).

Den här strategin har sin stora nackdel i att ju bredare produktportföljen är desto mindre möjligheter har man att nå nischade segment. Man kan inte sträcka ett varumärke över för många segment utan att det riskerar att förlora sitt värde. Istället måste man kompromissa och potentiella kunder kommer att gå förlorade till mer nischade varumärken. Det förekommer fall då ett varumärke används i flera olika produktkategorier, segment och länder. Men då menar Aaker et al (2000) att man har gjort två felaktiga antaganden, det första är att man antar att det kan finnas olika varumärkesidentiteter och positioner i enskilda sammanhang. Men användandet av de olika identiteterna skapar egentligen en anarki som missgynnar varumärkesarkitekturen och leder till ineffektivt varumärkesbyggande. Det andra antagandet

är att det kan finnas en enstaka identitet och position överallt, men felaktig positionering i ett sammanhang riskerar att äventyra positioneringen i flera andra sammanhang vilket leder till att identiteten tappar sitt värde. Lösningen är oftast ett färre antal identiteter som har gemensamma inslag samtidigt som man skapar distinktioner. Dessutom innebär ett huvudvarumärke att försäljningen och vinsten blir starkt påverkad om varumärket sviktar. Eftersom rörelsen i stort bygger på ett varumärke riskerar negativ press att sprida sig som ringar på vattnet och det kan ta lång tid att vända runt en situation då varumärket har tagit skada (Aaker et al, 2000).

2.2 RÖRELSE MOT BRANDED HOUSE

Kapferer (2004) använder sig av ett liknande angreppssätt som Aaker et al (2000), skillnaden är att han har ett mer kritiskt förhållningssätt till House of Brands än vad Aaker har. Han förespråkar en rörelse från House of Brands till ett Branded House då han anser att företagen lättare kan kapitalisera på huvudvarumärket än ett flertal skilda varumärken. Därtill pekar han även på svårigheterna att skilja på ett House of Brands och ett Branded House som är uppbyggt med ett paraplyvarumärke. Det centrala temat är det som då kommuniceras till kunderna nämligen marknadskommunikationen. I ett House of Brands blir marknadskommunikationen lätt splittrad mellan företagets olika varumärken och enligt Kapferer (2004) tenderar många företag att gå mot ett Branded House för att underlätta kommunikationen mot investerare, kunder och aktiemarknaden. Förklaringen till denna rörelse mot ett Branded House är:

”To recreate identity where there is diversity, fragmentation, if not patchwork. In modern developed markets, unlike the emerging ones, it is no longer sufficient to be known. One must also consistently evoke a set of values and stimulate emotional resonance. This supposes some discipline and less autonomy.” (Kapferer, 2004, sid. 320)

Det centrala blir en enhetlig kommunikation från koncernen eller organisationen som ska appellera kunderna i en allt mer mättad marknad. Konkurrensen om att få ut budskapen till konsumenterna blir allt hårdare och folk bombarderas dagligen med erbjudanden och reklam. Denna kommunikation underlättas enligt Kapferer (2004) om man använder sig av ett

Branded House jämfört med en mer splittrad marknadskommunikation från ett flertal varumärken i ett House of Brands. Även Schultz et al (2005) stödjer teorin om att ett enhetligt varumärke för hela koncernen är fördelaktigt då personalen blir mer involverad i företagets strategiska arbete:

”The most significant difference between classic branding and corporate branding concerns the involvement of managers and employees from different functions and subcultures in realizing the vision of a corporate brand” (Schultz et al, 2005, sid. 182).

Det visar även att man med ett Branded House kan dra nytta av olika delar av organisationen på ett starkare sätt, nya infallsvinklar och idéer kan lättare lyftas fram om interaktionen mellan olika delar av företaget ökar. Ett annat argument som Kapferer (2004) framför för en övergång från House of Brands till Branded House är att kundlojaliteten främjas av ett Branded House. Kundlojaliteten kan exempelvis främjas av att fler konsumenter får upp ögonen för att det är samma aktör som ligger bakom ett flertal varumärken. Marknadskommunikationen blir mer enhetlig och man kan exempelvis använda sig av samma bonuskort för alla delar av koncernen.

Enligt Kapferer (2004) är det även svårare för ett företag att influera värderingen av dess aktie i ett House of Brands då aktiemarknaden i hög grad styrs av förväntningar, varumärke och rykte. *”So anything that makes people dream a little adds to its goodwill”* (Kapferer, 2004, sid. 322). Det vanligaste sättet att påverka ett företags image är att ta dess flaggskeppsvarumärke och göra det till huvudvarumärket, detta för att i sin tur ge positiva associationer till huvudvarumärket, det som Kapferer (2004) kallar gloriaeffekten. Denna effekt uppstår även när det handlar om två vitt skilda källor, detta beror på att imagen från en källa reflekterar på den andra. Dock kan även ett varumärke leda till att det blir mer sårbart på en global marknad, detta menar Olins (2003) och Aaker et al (2000) pekar på att negativ publicitet kan få större genomslagskraft och en större effekt när man endast har ett varumärke. En annan faktor som påverkar bedömningen av ett företag på aktiemarknaden är graden av transparens, denna ökar enligt Kapferer (2004) när man använder sig av ett Branded House jämfört med flera varumärken i ett House of Brands. Exempelvis vill många konsumenter, journalister och analytiker veta vem som står bakom varumärkena, vilket resulterar i uppmärksamhet på ett negativt sätt om man för kraftigt försöker distansera två varumärken och dölja kopplingen. Denna teori stödjer även Olins (2003) som menar att konsumenterna i dag

är bättre utbildade och har en större medvetenhet och kunskap om marknaderna som de konsumerar på. Denna ökade kunskap leder enligt Olins (2003) till en större nyfikenhet om vilka företag som ligger bakom varumärkena. För att underlätta insynen bland varumärkena är lösningen enligt Kapferer (2004) och Olins (2003) i många fall att tydligare göra kopplingar mellan de olika varumärkena i ett House of Brands och på så sätt i princip övergå till ett Branded House. Olins (2003) menar vidare att ett enhetligt varumärke kan ha en positiv inverkan på såväl aktiemarknaden som förtroendet för ett varumärke såväl internt som externt.

”Brands become the prime manifestation of the corporate purpose /.../ Apart from having an internal, focusing, stabilizing role, the brand is an outward symbol of continuity, clarity and coherence” (Olins, 2003, sid. 115)

Detta visar även på kommunikationsaspekten, där ett huvudvarumärke lättare kommunicerar med dess intressenter än vad ett flertal i ett House of Brands gör. Transparens i företaget kan även generera positiva effekter i exempelvis distributörs led, då distributörer generellt sett är mer inriktade på koncernvarumärken än på produktvarumärken.

Shared roles of the corporate and product brand

Targets brand	Product brand	Corporate
Customers	+++++	+
Trade associations	++++	+
Employees	+++	++
Suppliers	+++	+++
Press	+++	+++
Issues groups	++	++++
Local community	++	++++
Academia	+	++++
Regulatory authorities	+	++++
Government comission	+	++++
Financial markets	+	+++++

(Kapferer, 2004, sid. 326)

Ur bilden kan vi utläsa att produktvarumärken är bättre lämpade för när man ska appellera kunder snarare än aktieägare och investerare. Den finansiella marknaden reagerar bättre på koncernvarumärken än produktvarumärken och förklaringen till detta är enligt Kapferer (2004) återigen den ökade graden av transparens.

Många företag finner sig själva i kontroll av en stor varumärkesportfölj. Detta beror dels på att uppstartandet av nya varumärken främst sker i expansionsfasen i ett företags livscykel för att kunna positionera sig i flera olika segment utan att det inverkar eller skapar konflikt med existerande varumärken och produkter, och dels för att man vid uppköp ofta behåller varumärket från det uppköpta företaget. Dock har trenden nu gått mot en smalare varumärkesportfölj, detta beror enligt Kapferer (2004) på ett flertal faktorer:

- I industriella marknader är det lätt att driva flera varumärken samtidigt, men på återförsäljarmarknader är det svårare att få en bra relation till återförsäljare, kunder och distributörer om man har en alltför splittrad varumärkesportfölj.
- Produktionen har även den blivit koncentrerad för att dra ner på produktionskostnaderna, detta har även medfört en koncentration av varumärkena för att minimera ställkostnader.
- Konsumenterna efterfrågar klarare och tydligare strukturer bland varumärken för att kunna göra mer medvetna konsumtionsval.

Även Olins (2003) förespråkar en minskning av antalet varumärken i ett företags varumärkesportfölj. *"The fewer brands you have the better – because it's simpler and cheaper to use one brand rather than several"* (Olins, 2003, sid. 185) och det låter enkelt, men grundantagandet är att det skulle vara samma förutsättningar för såväl ett varumärke som för flera. Detta stämmer inte alltid med verkligheten, utan som Olins (2003) även påpekar, har enskilda varumärken ofta en konkurrensfördel som gör att de fungerar i sina olika situationer. Dock uppmanar han företagen att ständig ompröva sina beslut att ha flera varumärken och försöka minska varumärkesportföljen.

3. METOD

I följande kapitel beskriver vi utförligt de metoder som vi har använt för att nå vårt syfte. Vi kommer att förklara varför vi har valt just dessa metoder samt vilka svårigheter vi har stött på under vägen. Till slut kommer vi även att genomföra en kritisk granskning av metodvalen. Anledningen till den utförliga beskrivningen av tillvägagångssättet i undersökningen är främst att öka trovärdigheten i resultaten.

3.1 ANGREPPSSÄTT

Grunden i detta examensarbete består av intresset av kopplingen mellan de två varumärkena H&M och COS. Vi fördjupade oss i varumärkesstrategiska teorier för att få en inblick i den forskning som har bedrivits i ämnet runt varumärkesportföljer. När vi hittat passande teorier bestämde vi oss för att göra en undersökning ur ett konsumentperspektiv och analysera hur kopplingen mellan de två varumärkena H&M och COS uppfattas av konsumenterna. När vi klarlagt angreppssättet ställde vi oss frågan ifall vi hade en induktiv eller en deduktiv ansats. Kort förklarat behandlar de två processerna förhållandet mellan teori och empiri i undersökningar:

”När man arbetar induktivt har man en del data som man vill ha behandlade med teori, begrepp och modeller. Man går från det speciella till det generella. Ett deduktivt samband handlar däremot om att man har en teori som man vill pröva, bekräfta eller avvisa på vissa data, man går från det generella till det speciella.”

(Reinecker et al, 2002, sid. 160)

Vi kommer under undersökningens gång samla in data som vi behandlar med hjälp av teorierna runt varumärkesportföljer. Enligt Reinecker är detta en induktiv ansats. Samtidigt utgick vi från en teoretisk referensram när vi formulerade undersökningens syfte, utöver detta kommer vi använda oss av en kvantitativ metod för att samla in data. Detta är tecken på en deduktiv process (Bryman et al 2003). I slutändan blir det svårt att klassificera

undersökningsprocessen som rent deduktiv eller induktiv. Bryman et al (2003) uttrycker problematiken att skilja mellan en deduktiv och induktiv ansats på följande sätt:

”Det är i flera avseenden bättre att uppfatta deduktiva och induktiva strategier som tendenser, inte som uttryck för en entydig distinktion som alltid gäller”(Bryman et al, 2003, sid 25)

Vi tänker inte heller ge undersökningen en entydig distinktion utan fastställer att vår ansats har både induktiva och deduktiva inslag. Det är inte heller nödvändigt att konstatera en tydlig koppling till de metodteorier som vi använt oss av. Vi anser att vi har ett klart och smalt syfte som vi undersöker med en lämplig metod.

3.2 UNDERSÖKNINGSMETOD

Nästa steg var att välja ifall undersökningsmetoden skulle vara kvalitativ eller kvantitativ.

Kvantitativ forskning fokuserar på kvantifiering vid sammanställning och analys av data; denna metod används ofta i samband med en deduktiv prövning av teorier och en positivistisk inriktning som riktar sig efter naturvetenskapliga regler. Kvalitativ forskning däremot fokuserar på vikten av ordet och inte kvantifiering av data; denna metod tillämpas följaktligen oftast i samband med en induktiv teorigenerering och en kunskapsteoretisk inriktning som koncentrerar sig på hur undersökningsspersonen uppfattar sin sociala verklighet. (Bryman et al, 2003, sid. 40)

Med dessa definitioner i åtanke, samt beslutet om att undersöka konsumenternas uppfattning om COS, valde vi undersökningsmetod. Valet föll på en kvantitativ metod och i synnerhet en surveyundersökning eftersom vi såg behovet av en större mängd data. Beslutet kommer att diskuteras utförligare i resten av metodkapitlet.

3.2.1 KVANTITATIVA STRUKTURERADE INTERVJUER

Valet av en kvantitativ metod gick hand i hand med valet att samla in data med hjälp av strukturerade intervjuer. Det anses också vara den vanligaste inom ramen för surveyundersökningar (Bryman et al, 2003). Denna metod passar vår undersökning väl

eftersom den är relativt enkel, har låga kostnader och ger oss en bra variation då den möjliggör att vi samlar in data från en större grupp respondenter. Vi fokuserade på att utarbeta en enkel intervjuguide med fastställda svarsalternativ så det blir möjligt att tolka svaren i efterhand.

3.2.1.1 INTERVJUGUIDE

När vi utformade vår intervjuguide så hade vi tre primära mål. Först fokuserade vi på att koppla den direkt till den teoretiska referensramen. Sedan lade vi stor vikt på att undvika användningen av ekonomiska termer i frågorna, detta för att vara säker på att samtliga respondenter skulle kunna förstå innebörden. Målsättningen var också att hålla antalet frågor så lågt så möjligt och vi satte en maxgräns på tio stycken. Denna siffra kändes rimlig, vi ville undvika risken av att respondenterna tröttnade på grund av för långa intervjuer. Till slut blev det nio frågor varav vissa har följdfrågor. Vi utformade enkla frågor kopplade till teorin som vi ansåg skulle uppfylla de primära målen vi hade satt. Efter att ha utformat intervjuguiden så beslutade vi om platser där undersökningen skulle kunna äga rum samt relevanta undersökningspersoner (respondenter).

3.2.1.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSPLATS OCH URVAL UR POPULATION

Enligt Bryman et al (2003) så väljer man i en kvantitativ forskningsprocess oftast först plats(er) och sedan respondenter. Enligt oss gick valet av potentiella respondenter och platser hand i hand. Vår undersökning krävde att vi samlade in data från personer som känner till varumärkena COS och H&M, detta är alltså vår population. Eftersom vi i första hand är intresserade av respondenters åsikter som känner till COS så blev den primära undersökningsplatsen utanför en COS-butik och det primära urvalet människor som av oss observerats ha varit inne i en COS-butik. Under detta skede så stötte vi på ett problem, nämligen att det för närvarande inte finns några COS-butiker i Sverige. Den butiken som geografiskt sett ligger närmast är den i Köpenhamn. Detta kan fortfarande anses som mycket nära när man bor i Lund så rent avståndsmässigt var det inget problem att ta oss till

Köpenhamn och utföra undersökningen på plats. Dock innebar det ett annat problem, nämligen att respondenterna huvudsakligen skulle vara dansktalande. Ingen av oss har några nämnvärda kunskaper när det gäller det danska språket så vi tvingades återkoppla till utformandet av intervjuguiden. Det skulle inte vara möjligt att genomföra bra intervjuer med dansktalande respondenter ifall vi använde oss av en svensk intervjuguide. Vi löste problemet genom att konsultera en dansk vän som översatte frågeformuläret till danska och för att vara väl förberedda översatte vi även intervjun till engelska. Till slut minimerade vi risken för felkällor i samband med bristande språkkunskaper genom att förbereda intervjuguiden på de tre språk som med högsta sannolikhet möjliggjorde en intervju med samtliga respondenter: danska, svenska och engelska.

När vi beslutade att det primära urvalet är människor som har besökt COS-butiken i Köpenhamn så insåg vi att detta var ett mycket snävt. I och med att gruppen av relevanta respondenter var så pass smal skulle det bli mycket svårt och tidskrävande att samla in tillräckligt med data. Utöver detta såg vi möjligheter att inkludera ett andra urval av respondenter. Det sekundära urvalet bestod av människor som kom ut ur en H&M butik och under den första intervjudagen i Köpenhamn skulle vi testa hur pass bra kunskapen om COS var bland H&M's kunder. Ursprungligen planerade vi även att genomföra intervjuer i Malmö utanför en H&M-butik i antagandet att människor rör sig mycket mellan Malmö och Köpenhamn och att Malmöbor skulle känna till varumärket COS. Men när vi efter den första dagens slut utvärderade svaren vi hade fått av respondenter som hade varit inne i H&M-butiken observerade vi att över 50 % svarade att de inte kände till varumärket COS. Detta förvånade oss eftersom COS-butiken låg mycket nära och därtill inom synhåll. Vi drog slutsatsen att H&M i Malmö inte kvalificerade sig som undersökningsplats, kännedomen om varumärket COS visade sig helt enkelt vara för låg för att genomföra kvantitativa undersökningar någon annanstans än i den direkta närheten av en COS-butik. Beslutet togs att återvända till Köpenhamn för att komplettera det empiriska materialet.

3.2.1.3 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Det praktiska tillvägagångssättet var likadant under de två intervjudagarna. Under vår första undersökningsdag i Köpenhamn så positionerade vi två intervjuare vid COS-butiken på

Ströget och en utanför en H&M-butik som låg ca. 30 meter ifrån COS-butiken. Ströget är den längsta gågatan i Köpenhamn och kan betraktas som det mest attraktiva läget för en butik i Köpenhamn. COS-butiken har endast en ingång och det betydde att vi med två personer lyckades tillfråga uppskattningsvis tre fjärdedelar av de personer som lämnade butiken ifall de skulle kunna tänka sig ställa upp på en intervju. Utfallet utanför H&M-butiken var betydligt lägre på grund av att vi endast placerade en intervjuare där och av att det passerade mycket fler människor. Här uppskattar vi att vi lyckades tillfråga ungefär en femtedel av personerna som lämnade butiken. Utfallet låg dock helt i linje med målsättningen att majoriteten av intervjuerna skulle genomföras med COS konsumenter. När vi gick fram till de potentiella respondenterna så presenterade vi oss som studenter från Lund som genomförde en konsumentundersökning om COS och ifall de skulle kunna tänka sig ställa upp på en kort intervju. Ifall de tackade nej tackade vi och noterade det, ifall de tackade ja fick de välja vilket språk de ville hålla intervjun på. Efter det ställde vi frågorna och presenterade svarsalternativen samtidigt som respondenterna fick läsa dem. Detta för att undvika eventuella språkliga missförstånd. Ifall det kom ut flera personer ur butiken så frågade vi ifall vi kunde intervjua dem enskilt. Bryman et al (2003) ger rådet att under surveyundersökningar helst avstå från att intervjua flera respondenter simultant eftersom flera närvarande personer utgör en potentiell störningskälla. När intervjun var avklarad tackade vi och gav dem ett informationsblad som på svenska, engelska och danska berättade vilken undersökning de nyss deltagit i, hur deras svar kommer att behandlas samt hur de skulle kunna nå oss ifall de hade frågor eller ville ha en kopia av det färdiga arbetet.

3.3 DATABEHANDLING

För att kunna analysera det empiriska materialet och dra några slutsatser sammanställde vi resultaten i programmet Microsoft Excel. Med hjälp av detta program bildade vi en databas som vi använde för att räkna fram de procentsatser vi presenterar i empirikapitlet. Excels funktioner ansåg vi var fullt tillräckliga för att analysera resultaten. Efter uträkningarna använde vi Microsoft Excel för att skapa diagram och visualisera det empiriska materialet.

3.4 KRITISK GRANSKNING AV UNDERSÖKNINGSMETOD

I följande kapitel redovisar vi för de potentiella felkällor som har och kan ha uppstått på grund av de metoder som vi har använt. Först granskar vi de problem som uppstod på grund av hur vi formulerat frågorna i intervjuguiden. Sedan diskuterar vi tänkbara felkällor som kan ha uppstått när vi genomförde intervjuerna och till slut ägnar vi ett kapitel åt källkritik. När man ser till helheten anser vi att de flesta felkällor har undvikits pga. av att vi har varit väl förberedda inför undersökningarna och uppmärksamma när vi har valt källor.

3.4.1 INTERVJUGUIDE

Frågan vi behandlar här är ifall guiden var ett tillförlitligt och ändamålsenligt instrument för att mäta om konsumenter påverkas av kopplingen mellan COS och H&M. För att från början minska risken med felkällor i samband med intervjuerna lade vi stor vikt på att samtliga intervjuare i gruppen var väl insatta i frågeschemat. De insamlade svaren blir aldrig bättre än de frågorna man ställer, och som vi har beskrivit tidigare har vi varit mycket noggranna när vi formulerade frågorna till intervjuguiden för att inte ställa ledande frågor. Självklart gick det inte förutse hur respondenterna reagerade på frågorna så därför finns det tänkbara felkällor när det gäller vissa svar. Vi framhäver här de två frågorna som vållade mest problem. Den frågan som respondenterna ställde flest frågor om var den sjätte i guiden. Fråga sex i intervjun löd:

”Tycker du att COS profil passar in i H&M-koncernen?”

Tanken var att frågan skulle kunna ge svar på Kapferers (2004) teori om att storleken på en varumärkesportfölj har en inverkan på konsumenterna och deras konsumtionsbeteende. Under undersökningens gång visade det sig att denna fråga var svår att svara på, vissa respondenter verkade inte förstå frågans innebörd. I efterhand så anser vi att frågan inte blev särskilt tydligt formulerad och därför kommer vi inte att lägga särskilt stor vikt på den i själva analysen. Även fråga sju vållade viss problem:

”Vilket modeföretag tycker du konkurrerar med COS?”

Respondenterna fick välja mellan de tre svarsalternativen Dolce & Gabbana, Filippa K eller Zara. Under undersökningens gång drog vi även här slutsatsen att frågan var otydligt formulerad. Det framgår inte vilken sorts konkurrens vi syftade på, det vill säga ifall dessa företag konkurrerar prismässigt eller modemässigt med COS. Detta är en felkälla som vi tar hänsyn till när vi analyserar svaren. Problemen vi upplevde med dessa två frågor påverkar dock inte undersökningens helhet, intervjuguiden var enligt oss ett mycket ändamålsenligt och tillförlitligt instrument för att mäta den av oss efterfrågade konsumentpåverkan.

3.4.2 INTERVJU

Intervjuarnas egenskaper har påverkat resultatet på ett flertal sätt. Anmärkningsvärt är att samtliga tre intervjuare hade samma etniska bakgrund, var av samma kön och att ingen av intervjuarna talade flytande danska. Vi kompenserade så gott vi kunde för att minimera brister i mångfald och kunskap men under de båda undersökningsdagarna märkte vi vid vissa tillfällen att det möjligtvis hade varit fördelaktigt med en kvinnlig eller en dansktalande intervjuare bland oss. För det första gick vi miste om intervjuer eftersom konsumenter identifierade oss som svenskar och därmed inte ställde upp på en intervju. För det andra så var den största delen, uppskattningsvis tre fjärdedelar, av våra respondenter kvinnor. Detta berodde i första hand på att denna siffra ungefär var representativ för könsfördelningen bland COS-konsumenter, men det berodde också på att vi hade svårt att få intervjuer av manliga konsumenter. Efter undersökningens slut var vi överens om att vi kunnat ha ett bättre utfall bland intervjuerna ifall vi hade haft en kvinnlig intervjuare. Det kan alltså ha uppstått en viss skevhet i svaren eftersom en oproportionerlig stor del av respondenterna var kvinnor. När det gäller de bristande kunskaperna i danska så var vi som tidigare beskrivit väl medvetna om denna potentiella felkälla från början och vi förberedde oss noggrant. Respondenterna fick innan intervjun själva välja vilket språk de ville hålla intervjun på och när vi väl intervjuade dem fick de själva läsa frågorna och svarsalternativen samtidigt som vi läste upp dem. Eftersom vi också hade slutna frågor med fasta svarsalternativ ansåg vi att vi minimerade risken för felkällor som skulle kunna uppstå i samband med språkskillnader.

3.5 KÄLLKRITIK

När vi granskar våra skriftliga källor så har vi på ett logiskt sätt ifrågasätt varje källas pålitlighet och trovärdighet, kriterier som Bryman et al (2003) sammanfattar under begreppen reliabilitet och validitet. Källorna vi kommer att granska i följande avsnitt ligger till grund för vår teoretiska referensram. Därmed är de en viktig del av processen när läsarna av denna uppsats i sin tur ska avgöra undersökningens reliabilitet och validitet.

3.5.1 FACKLITTERATUR

Inom denna kategori faller alla de böcker som vi har använt oss för att skapa undersökningens teoretiska referensram. De författare och teorier vi använder oss är välkända och erkända inom varumärkesforskningen, samtidigt har vi haft ett kritiskt förhållningssätt till dess böcker när vi läst och refererat till dem. Därmed betraktar vi dessa källor i högsta grad som pålitliga och trovärdiga. Det man kan anmärka på är att teorierna vi använder oss av i första hand är varumärkesteorier och att vi använder dem för att beskriva konsumentuppfattningar.

3.5.2 TIDSKRIFTER

Vi har endast använt oss av en artikel ur en vetenskaplig tidskrift där vi återger en beskrivning av H&M's största konkurrent Inditex. Anledningen till att vi använde oss utav informationen är att den är mycket applicerbar på H&M och COS, det svåra här är dock ett avgöra hur pass trovärdig och pålitlig artikelns innehåll egentligen är.

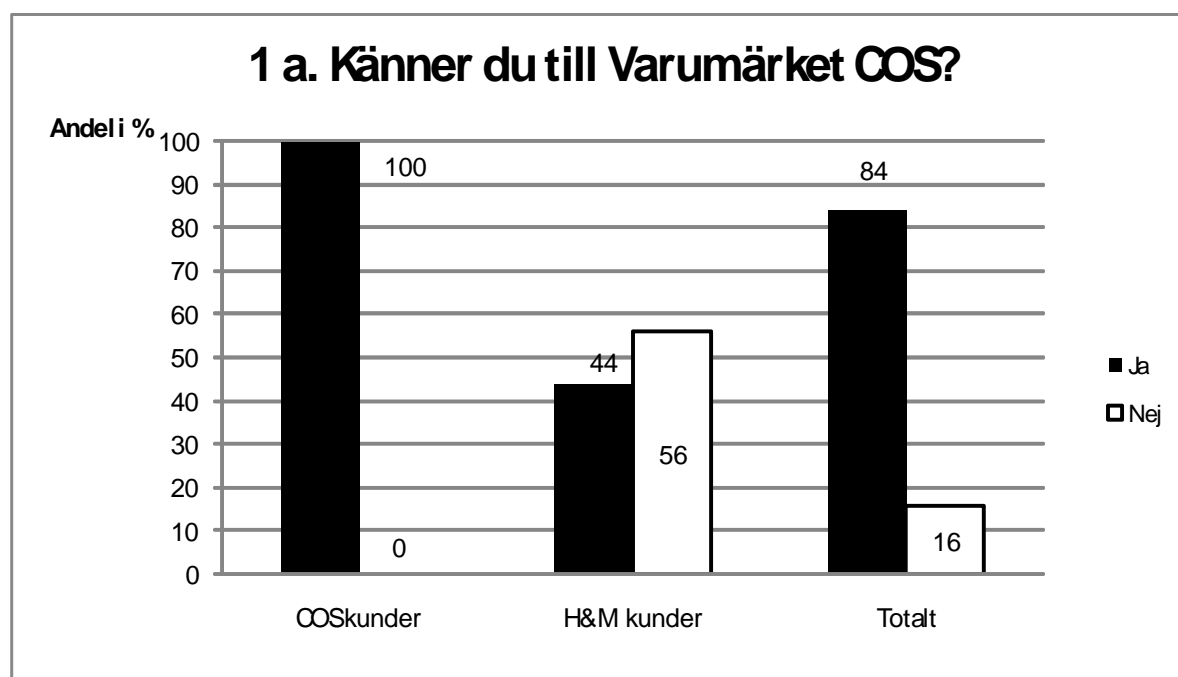
3.5.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Av det materialet som vi har hittat på internet så kommer den största delen från COS och H&M's hemsidor. Utöver detta har vi ett par andra källor som vi använder oss av när vi kompletterar inledningen och bakgrunden. Det är självklart svårt att avgöra ifall dessa källor är tillförlitliga, enligt Reinecker et al (2002) så beror detta först och främst på internets

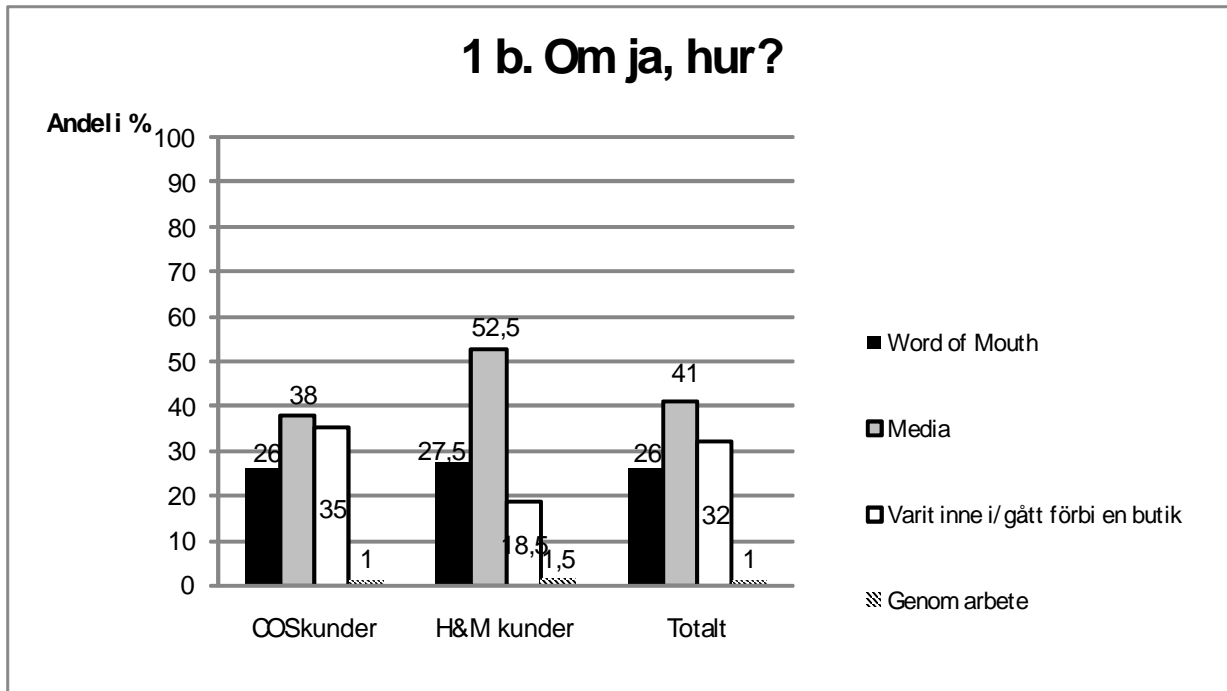
anarkistiska karaktär. Viktigt att ha i åtanke är hur informationen från COS och H&M's hemsidor inte är oberoende, man har valt att offentliggöra utvald information och det är H&M koncernens sätt att kommunicera ett budskap till kunden. Avgörande här att vi har använt oss av jämförelsevis lite av denna sorts källor.

4. EMPIRI

I detta kapitel kommer vi fråga för fråga att presentera resultaten av de intervjuer vi gjorde under två dagar i Köpenhamn i anslutning till COS butiken och en H&M butik. Resultaten kommer för enkelhetens skull att presenteras i diagramform i vilka det redovisas vilken procentsats av respondenterna som valde vilket svarsalternativ. Urvalet består utav 96 respondenter fördelade på 76 COS-kunder samt 20 H&M-kunder. Viktigt är att de första två frågorna innefattar även de H&M-kunderna som inte kände till COS vilket gör att totalt 45 H&M-kunder svarade på de första två frågorna. Efter dessa två frågor avslutades intervjun eftersom vi inte ansåg att deras vidare svar var relevanta då de inte kände till COS. Totalt tillfrågades 576 personer varav det inleddes intervjuer med 121 respondenter, av vilken 96 utgör vårt huvudsakliga empiriska underlag. 121 respondenter är inräknade i de första två frågorna i intervjuguiden. Efter varje diagram följer en kort kommentar om de resultaten som vi anser vara av ett speciellt intresse eller vikt för analysen. Resultaten kommer sedan analyseras utförligare i det följande kapitlet.

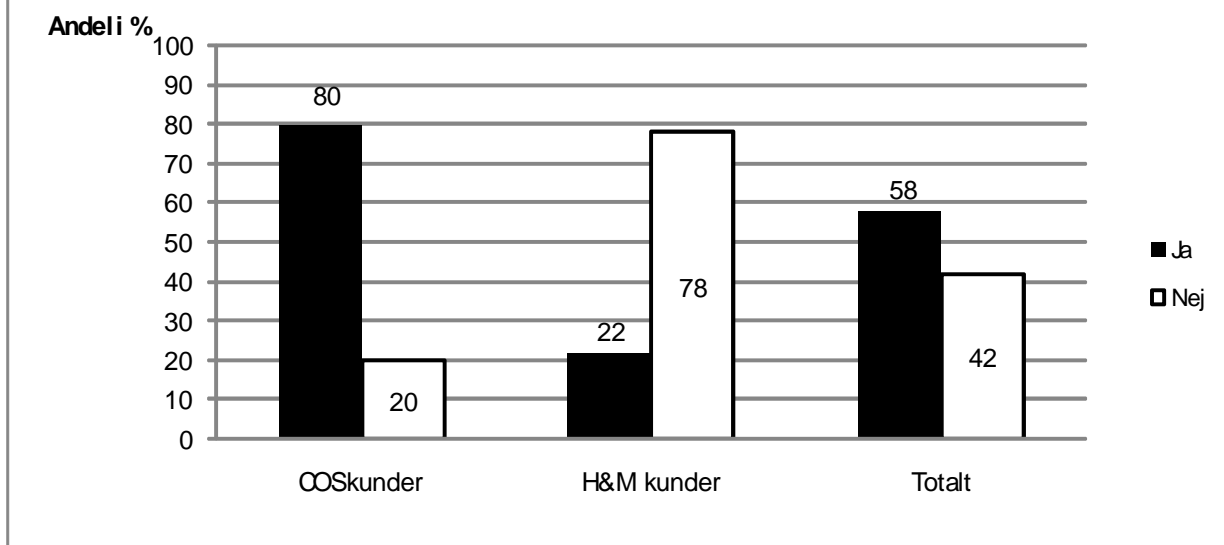


Den första frågan i intervjun är en inledande fråga som ur en analytisk synpunkt kan verka irrelevant att ställa till en COS-kund eftersom de precis har kommit ut ur en COS butik och således onekligen borde svara ”ja”. Frågan togs med i intervjuguiden på grund av två anledningar, för det första kunde vi med hjälp av svaren sälla ut de konsumenter som verkligen kände till COS. För det andra är frågan analytisk relevant att ställa till en H&M-kund för att undersöka genomslagskraften i varumärket och till vilken grad det spridit sig utanför COS kundkrets. Det anmärkningsvärda i respondenternas svar är att en stor andel av H&M’s kunder (56 %) inte kände till COS, detta trots att butikerna låg 30 meter i från varandra vilket innebar att man hade bägge butikerna inom synhåll när man stod vid ingången till vardera butik. Resultatet visar indikationer på att H&M använder en House of Brand-strategi där man inte har någon koppling mellan de två varumärkena. Som vi tidigare nämnde så beskriver Aaker et al (2000) detta som ett not-connected House of Brands.



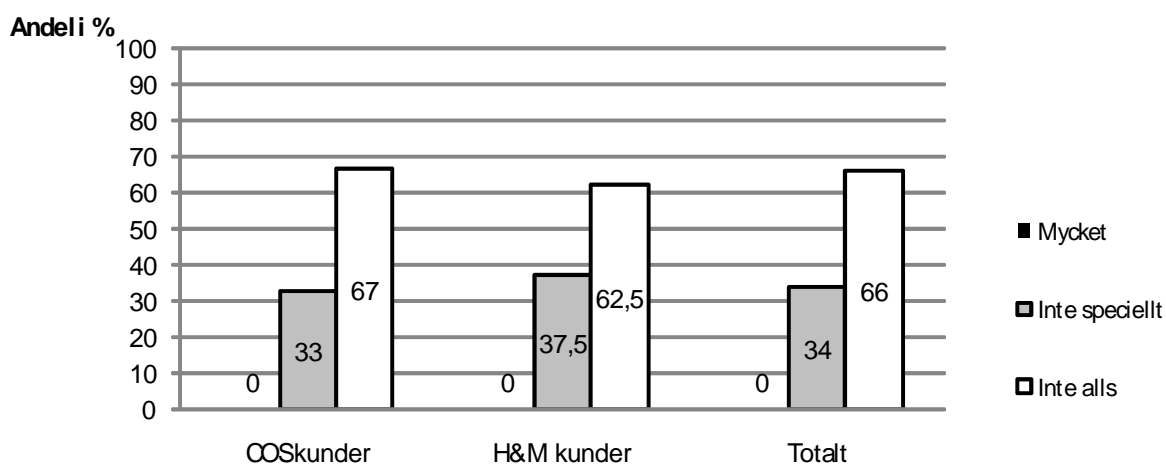
Fråga 1.b är dels en naturlig uppföljningsfråga på fråga 1.a, men vi tycker också att det kan vara intressant att undersöka hur man känner till varumärket. Respondenterna fick svara öppet på den här frågan och vi har därefter grupperat svaren i fyra kategorier. Till ”media” hör TV, tidningar, tidskrifter och dylikt som respondenterna uppgivit som källa. ”Genom arbete” definierar vi som att man har jobbat inom, eller i anslutning till, något av de aktuella varumärkena. Syftet med denna fråga var inte att få något material till analysen då det inte finns någon koppling till teorin, utan var snarare en naturlig följdfråga till fråga 1.a.

2. Vet du vilket varumärke som ligger bakom COS?



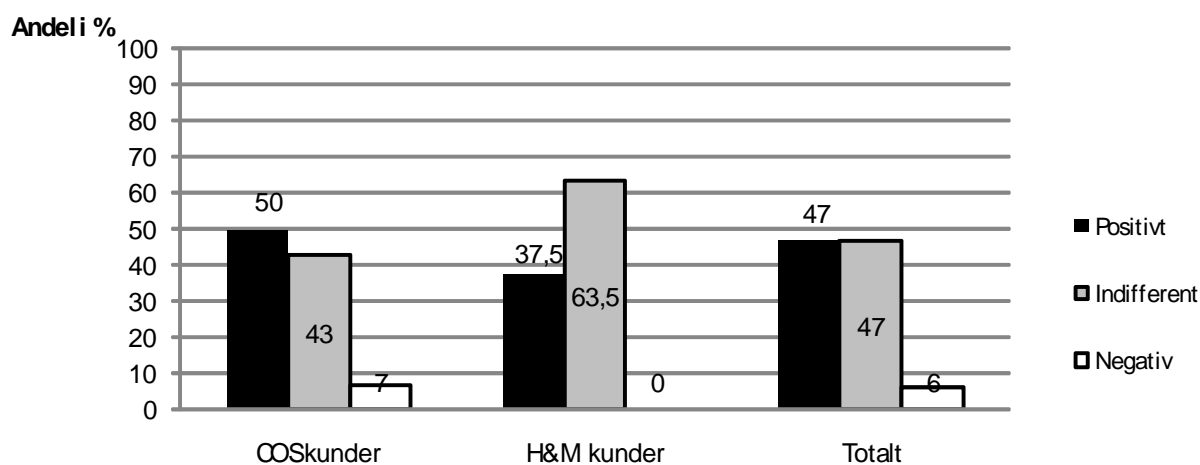
Resultaten i fråga två visar att 80 % av COS-kunderna kände till att det var H&M som låg bakom COS, detta var en överraskande hög siffra för oss. På andra sidan visade det sig återigen att H&M's kunder hade mindre kännedom om COS eftersom endast 22 % identifierade H&M som det bakomliggande varumärket. Det intressanta i resultatet är den enorma skillnaden i de två urvalgruppernas svar, det faktum att COS-kunderna känner till kopplingen till H&M medan H&M-kunderna inte gör detta, tyder på att man verkligen lyckats aktivera sitt kundsegment.

3. Tycker du att kopplingen mellan H&M och COS är tydlig?



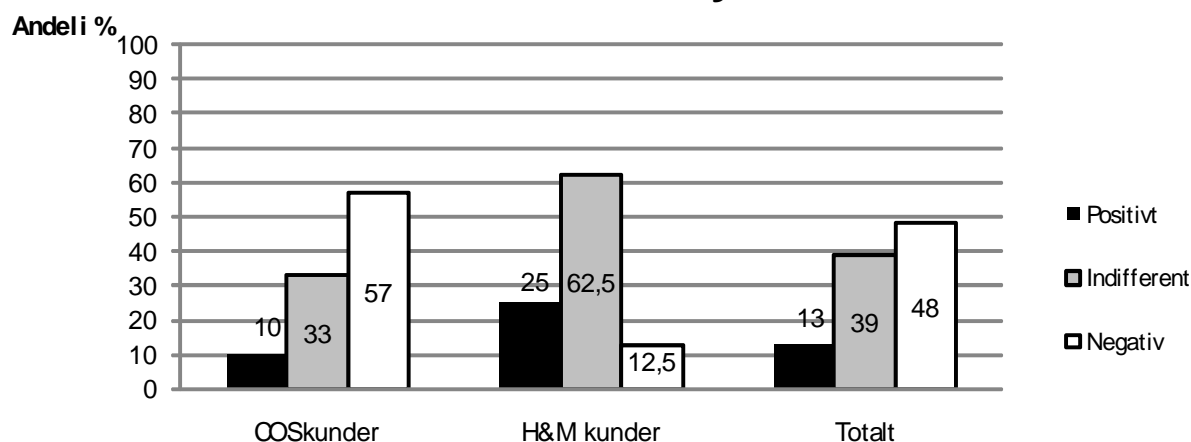
Här ser vi för första gången att svaren från båda urvalsgrupperna korrelerar med varandra, båda grupperna ser ingen tydlig koppling mellan varumärkena. Det visar att H&M verkligen har ansträngt sig för att distansera COS från H&M. Anmärkningsvärt är att inte en enda av respondenterna ansåg att det fanns en mycket tydlig koppling. Om man kombinerar resultaten från denna fråga med dem som vi erhöll ifrån fråga två där 80 % av COS-kunderna visste vilket varumärke som låg bakom COS, (diagram 2) stödjer det Aakers et al (2000) teori om att H&M i The Brand Relationship Spectrum (sid. 13) kan betecknas som en Shadow Endorser till COS.

4. Hur påverkar det din uppfattning om varumärket?



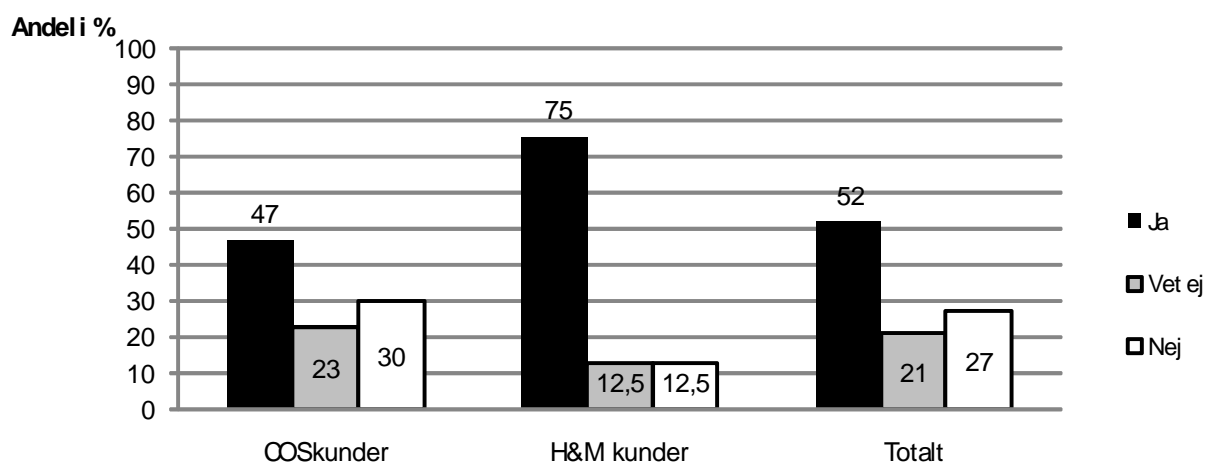
I denna följdfråga till fråga tre, visar sig den tydliga distanseringen av de två varumärkena påverka uppfattningen om COS. I den förra frågan konstaterade vi att kopplingen mellan COS och H&M uppfattas som otydlig. Svaren på fråga fyra visar att de flesta COS-kunderna upplever den otydliga kopplingen mellan de två varumärkena som positiv medan de flesta H&M-kunderna verkar likgiltiga till det. Dock svarar hela 37 % av H&M-kunderna att de är positiva till den otydliga kopplingen vilket var oväntat. Samtidigt verkar det inte uppstå några negativa associationer på grund av den otydliga kopplingen mellan H&M och COS och detta ger indikationer på att graden av transparens i H&M's House of Brands som både Olins (2003) och Kapferer (2004) talar om verkar vara relativt hög, trots det faktum att de är så tydligt distanserade från varandra.

5. Hur hade din uppfattning om COS förändrats om det stod "COS by H&M"?



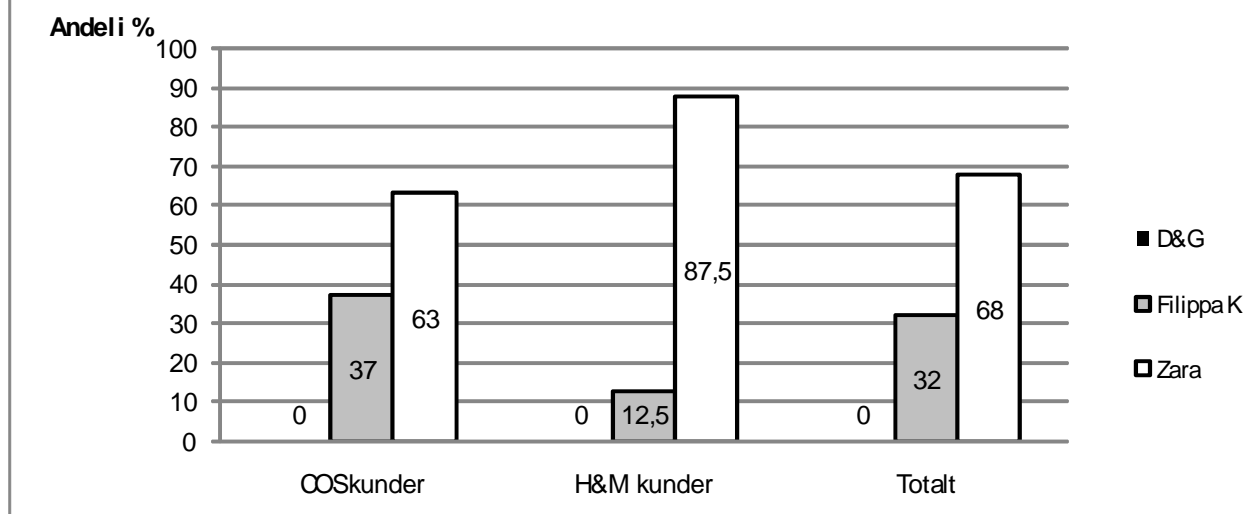
Bland COS-kunderna visar det sig att en tydligare koppling till H&M skulle missgynna uppfattningen om varumärket. Bland H&M-kunderna var det inte en lika tydlig negativ attityd till en tydligare koppling till H&M utan snarare en likgiltighet. Totalt skulle uppfattningen om varumärket COS påverkas negativt av ett namnbyte där H&M skulle ingå vilket är en indikation på att House of Brands-strategin som H&M valt i det här fallet är en bättre strategi än Branded House.

6. Tycker du att COSprofil passar in i H&M-koncernen?



Syftet med fråga sex var att undersöka kompatibiliteten mellan COS och H&M och se om konsumenterna påverkades av att H&M utökade sin varumärkesportfölj. Resultaten visar att över hälften tycker att det nya varumärkets profil passar in i koncernen. I metodavsnittet förklarade vi hur vi var överens om att denna fråga inte var tydligt formulerad. Därför kommer vi inte att lägga lika stor vikt på resultaten i denna fråga i analysen.

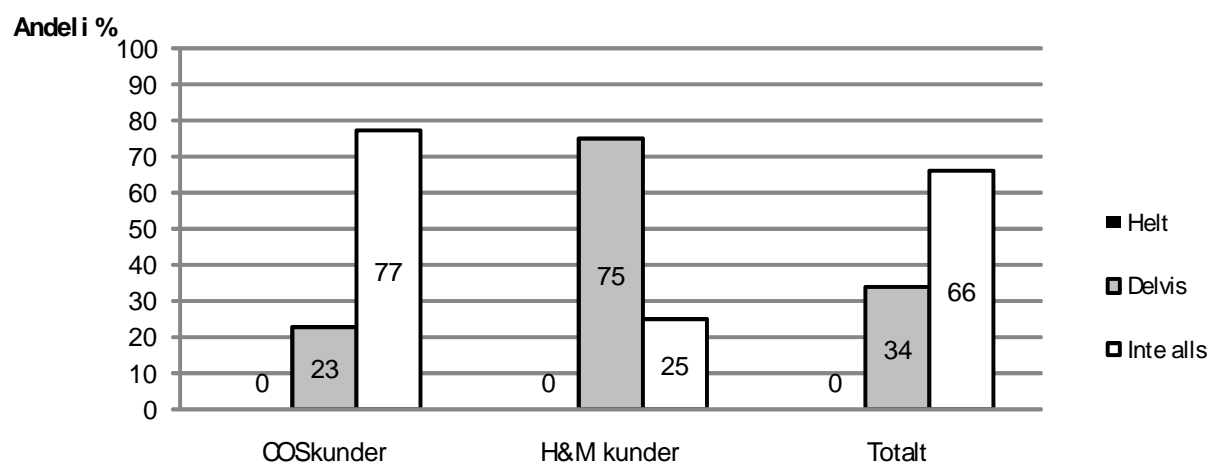
7. Vilket modeföretaget tycker du att COS konkurrerar med?



De flesta respondenterna tyckte att det i första hand är Zara som COS konkurrerar med. Som vi beskrivit i bakgrunden vill COS själva modemässigt konkurrera med kända designers men prismässigt ligga i ett billigare prissegment⁷. Resultaten från COS-kunderna visar att det här finns ett större segment, 37 %, som anser att COS konkurrerar med Filippa K, man kan konstatera att man inte lyckats med sin målsättning att konkurrera med kända designers. Som vi nämnde i metodkapitlet var det i det här fallet svårt att utläsa huruvida respondenterna svarade ur ett prisperspektiv eller modeperspektiv när vi ställde frågan, detta är något som vi tar hänsyn till i analysen.

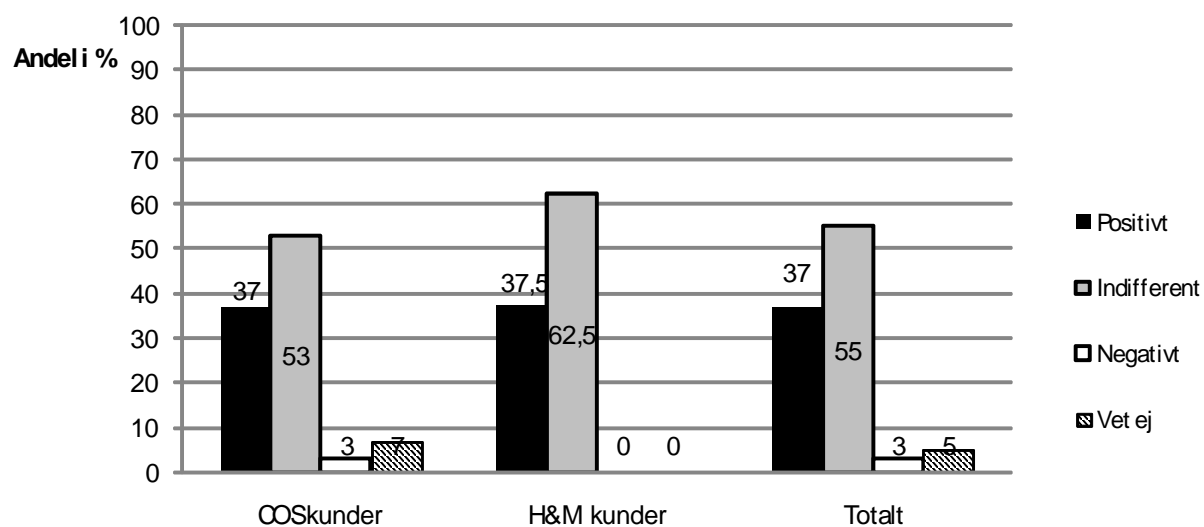
⁷ www.hm.com/se/omhm/nybutikskedjacos__factscos.nhtml

8 a. Tycker du att COS reklam och kommunikation mot kunden liknar H&M's?

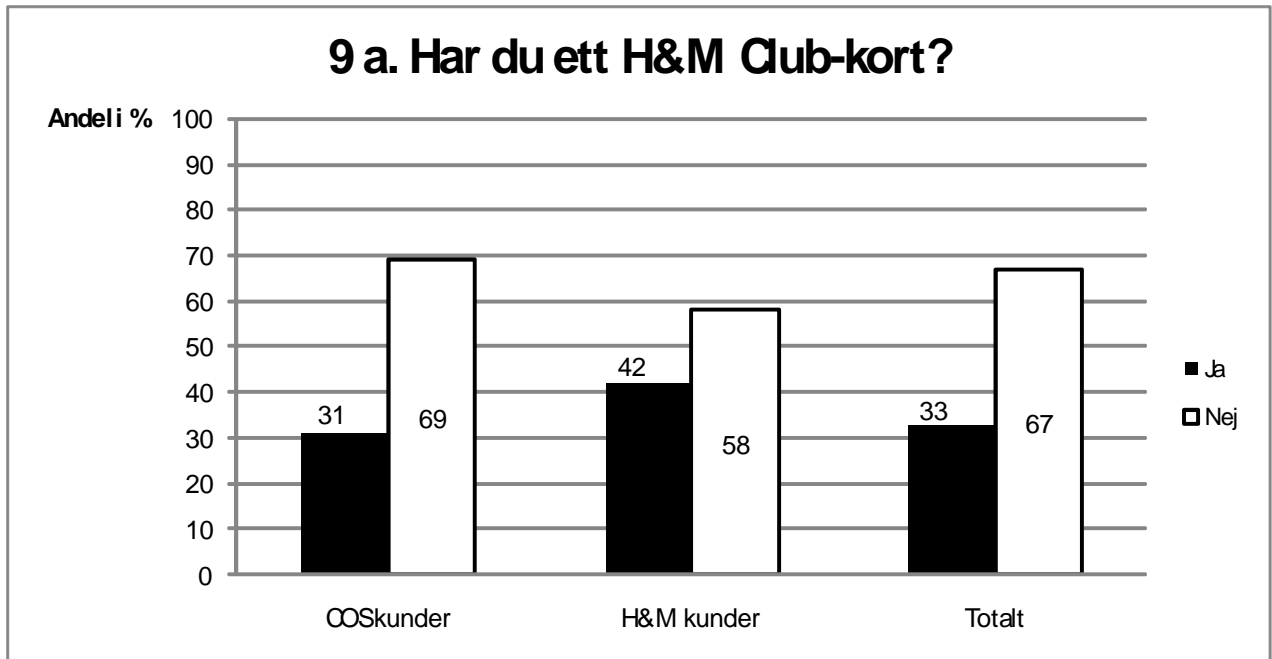


Här visar resultaten återigen skillnaden mellan H&M's kunder och COS kunder när det gäller uppfattningen om distanseringen mellan de båda varumärkena. COS kunder ser en tydligare skillnad mellan de båda varumärkenas kommunikation gentemot kunderna än vad H&M's dito gör. Inte en enda respondent svarade att kommunikationen gentemot kunden stämde helt överens och det är, återigen, ett bevis på hur olika de båda varumärkena uppfattas. Resultaten pekar på vad Kapferer (2004) beskriver som splittrad marknadskommunikation i ett House of Brands.

8 b. Hur påverkar det din uppfattning om COS?

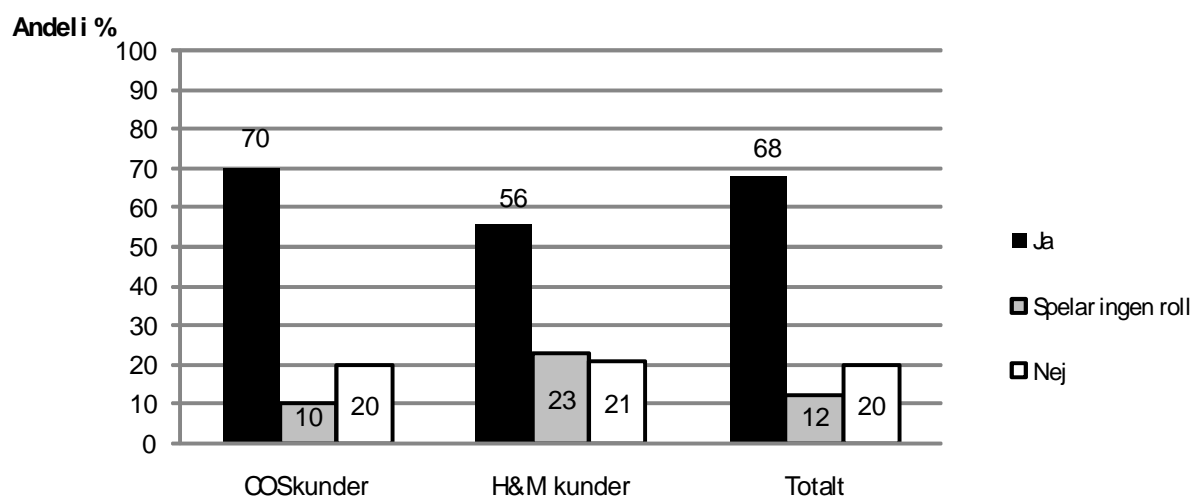


Följdfrågan på fråga åtta visar att den splittrade marknads kommunikationen inte verkar ha någon negativ inverkan på kundernas uppfattning om COS, 36 % av de tillfrågade ansåg det var positivt. Att 55 % uppfattade det som likgiltigt kan styrka Kapferers (2004) tes om att en enhetlig marknads kommunikation kan vara fördelaktig för varumärket.



Kundlojalitet främjas enligt Kapferer (2004) om man exempelvis använder samma bonuskort för hela koncernen, COS accepterar inte H&M's bonuskort och syftet med frågan var att undersöka om samma bonuskort skulle påverka konsumenternas konsumtionsbeteende. Av samtliga respondenter hade hela 33 % H&M's bonuskort och därmed anser vi att det blev möjligt att dra slutsatser ifrån resultaten.

9 b. Om ja, skulle du handla mer på COS om de accepterade H&M Club-kort?



Siffran för andelen av respondenterna som skulle handla mer på COS om de hade accepterat H&M Club-kort blev hela 70 %. Detta var en högre siffra än vi hade väntat oss. Dock så kan man här ifrågasätta om de verkligen skulle handla mer eller om det är lättare att säga det i en spontan intervju. Resultaten indikerar dock att ett gemensamt bonuskort skulle kunna ha en inverkan på konsumentbeteendet.

5. ANALYS

Det empiriska underlaget har gett oss en inblick i hur kunder uppfattar COS relation till H&M och hur det i sin tur påverkar deras uppfattning om varumärket COS. I detta kapitel kommer vi tillsammans med det teoretiska underlaget diskutera vad detta kan ha för betydelse för COS, hur varumärkesarkitekturen i detta fall ser ut och vad det varumärkesstrategiska valet med ett fristående varumärke och otydlig koppling till H&M får för konsekvenser. Vi kommer under analysens gång också att diskutera hur de två strategiska motpolerna House of Brands och Branded House inom Brand Relationship Spectrum förhåller sig till varandra. För strukturens skull kommer vi att koppla analysen till frågorna i intervjuguiden, och där vi anser det vara lämpligt kommer vi koppla ihop frågorna.

Känner du till varumärket COS? Vet du vilket varumärke som ligger bakom COS?

Arbetet med varumärkesportföljen och positioneringen av varumärken i förhållande till varandra är en central del i varumärkesarkitektur. Brand Relationship Spectrum åskådliggör olika typer av varumärkesstrategiska grupper som bygger på olika relationer mellan varumärken. De två inledande frågorna i enkätstudien är en bra utgångspunkt för att skapa sig en uppfattning om hur varumärkena COS och H&M är positionerade i förhållande till varandra och var de tillsammans kan placeras i Brand Relationship Spectrum (Aaker et al 2000). Man bör understryka att dessa två frågor endast undersöker huruvida respondenterna känner till COS och varumärket bakom och att vi utifrån deras svar beskriver kopplingen. Den direkta frågan till respondenterna huruvida kopplingen uppfattas som tydlig presenteras senare. Enkätstudien visar att 80 % av COS kunder känner till att H&M är varumärket bakom COS och man kan således påstå att det finns en koppling mellan COS och H&M. Om man kombinerar detta resultat med faktumet att varumärket H&M inte syns i samband med COS, varken i butiker eller i marknadsföringen, så kan man enligt Aaker et al (2000) klassificera relationen som "Shadow Endorser", det vill säga att H&M stödjer COS. Men relationen är inte lika tydlig för hela enkätstudien. Av de 44 % av H&M's kunder som känner till COS vet 78 % inte att H&M ligger bakom varumärket. Detta resultat tyder på att förhållandet ligger

närmare ett House of Brands där varumärken är ”Not Connected”, det vill säga det föreligger ingen koppling alls mellan stödjande varumärket och det stödda varumärket. Man kan alltså, beroende på utgångspunkt, påstå att relationen ser något olika ut beroende på vem man frågar. Rent teoretiskt skulle H&M kunna höja kännedomen om COS bland deras kunder genom att marknadsföra det i H&M’s butiker. Men det skulle samtidigt innebära att H&M stärker kopplingen mellan varumärkena till högre grad än vad ett ”Shadow Endorser”- förhållande tillåter. Eftersom COS är ett varumärke positionerat i ett högre prissegment än H&M kan man argumentera för att det ska föreligga tydligt åtskilda marknadsfokus för respektive varumärke utan stark koppling. Till dem som känner till att H&M är varumärket bakom COS, vilket 80 % utav COS-kunderna gör, signalerar man fortfarande att COS skiljer sig från tidigare erbjudanden och att man medvetet skiljer varumärket från H&M. Detta är en av de strategiska fördelarna som Aaker et al (2000) belyser med ett House of Brands. Ur det här perspektivet skulle det troligtvis missgynna COS om man slussade kunder mellan varumärkena då det skulle innebära att man suddar ut den gräns som är utgångspunkt för House of Brands-strategin. Det totala utfallet är att 58 % av respondenterna känner till att H&M ligger bakom COS och vi anser därför att relationen sett till Brand Relationship Spectrum ligger närmast kategorin House of Brands - Shadow Endorser. Om H&M istället hade lanserat COS som en del i det befintliga varumärket hade man fortsatt att vara ett Branded House.

Tycker du att kopplingen mellan H&M och COS är tydlig?

En tydlig distansering av varumärkena är enligt Aaker et al (2000) en signal från huvudvarumärket att det underordnade varumärkets erbjudande i ett House of Brands skiljer sig markant från det som huvudvarumärket förmedlar. Frågan om distanseringen av varumärken och kopplingen mellan dem är något som även Kapferer (2004) och Olins (2003) tar upp när de talar om transparensen inom en koncern. De menar att det kan skada såväl huvudvarumärket som det underordnade varumärket om man försöker att dölja kopplingen mellan dem. Detta menar de hänger ihop med att konsumenter i dag är mer välinformerade om marknaden samt att journalister och analytiker vill ha full insyn i företagen. Kapferer (2004) går ett steg längre, han förespråkar en övergång till ett enhetligt koncernvarumärke, och då i praktiken en övergång till ett Branded House. Men frågan är hur konsumenterna uppfattar kopplingen? I H&M och COS fall har man lyckats med att distansera de båda varumärkena i ett House of Brands, samtidigt är 58 % av konsumenterna medvetna om att det

är H&M som ligger bakom COS. I frågan om kopplingen mellan varumärkena uppgav 66 % att de inte alls såg någon tydlig koppling mellan de båda varumärkena samt att inte en enda av respondenterna såg en mycket tydlig koppling mellan dem. Detta borde innebära att konsumenterna uppfattar COS värdeerbjudande som något de inte kopplar samman med H&M's ordinarie värdeerbjudande, vilket stödjer Aakers et al (2000) teori om hur man ska hålla varumärken åtskilda i ett House of Brands. Resultatet visar även att graden av transparens, som Kapferer (2004) pekar på som en av svårigheterna att uppnå i ett House of Brands, verkar vara hög då en majoritet av konsumenterna känner till kopplingen men inte tycker att den är utåt sett tydlig.

En annan faktor som kan ha legat bakom H&M's beslut att lansera COS som ett fristående varumärke kan ha att göra med positioneringen av COS. Aaker et al (2000) menar att ett House of Brands är en fördelaktig struktur när man ska nå ett nytt, mer nischat, segment då huvudvarumärket kanske förmedlar en image och ett värdeerbjudande som inte är förenlig med det nya segmentet som man vill nå. Detta kan också vara en av anledningarna till att konsumenterna inte såg någon koppling mellan de båda varumärkena i undersökningen, och det bör nog ses som ett tecken att H&M lyckats med positioneringen av COS i konsumenternas medvetande.

Hur påverkar det din uppfattning om varumärket?

Kopplingarna mellan varumärkena är det centrala för beslutet att låta två varumärken vara separata i ett House of Brands eller integrera dem i ett Branded House. Fördelarna med att ha dem åtskilda är enligt Aaker et al (2000) och Olins (2003) bland annat att det kan vara positivt vid negativ publicitet då det inte drabbar hela koncernen. Resultatet av intervjuerna blev att knappt hälften, 47 %, av de totala respondenterna upplevde den otydliga kopplingen mellan H&M och COS som positiv. Av COS-kunderna tyckte 67 % att kopplingen inte alls är tydlig och det påverkar deras uppfattning något mer positivt än vad man är likgiltig (50 % är positiva och 43 % likgiltiga). Indirekt kan man därmed hävda att hälften av COS kunder uppskattar att man inte förknippas för tydligt med H&M och det är en indikation på hur en Branded House-strategi skulle missgynna COS. När det gäller H&M's kunder är det intressant att 37 % är positiva till att kopplingen till COS inte alls är tydlig. Det är visserligen en mindre andel än hos COS kunder men fortfarande en anmärkningsvärd siffra. COS är rent

varumärkesmässigt vad Kotler et al (2003) skulle kalla en ”upward stretch” vilket innebär att det ligger i ett högre prissegment än det ordinarie varumärket. Detta borde inte påverka H&M-kundernas uppfattning på det observerade sättet, de borde snarare påverkas positivt av att ett exklusivare varumärke länkas samman med H&M. Det förefaller dock ganska naturligt i COS fall att om man har inhandlat en produkt som ska stå för en viss grad av kvalitet och pris så vill man inte att den är starkt förknippad med någonting som ligger lägre i pris och kvalitet. Resultatet i empirin svarar även på graden av transparens i företaget. Totalt var 94 % (47 % respektive 47 %) indifferent eller positiva till hur kopplingen mellan H&M och COS påverkar deras uppfattning om varumärket COS. Detta innebär att trots att respondenterna känner till kopplingen, utan att kopplingen är synlig, medför det inga negativa associationer till COS. Detta menar Olins (2003) och Kapferer (2004) är en viktig del vid varumärkesbyggande, då det innebär att företaget har en högre grad av transparens i sina varumärken vilket underlättar insynen i koncernen för kunderna. Att H&M ligger bakom COS kan även upplevas som positivt av kunderna utan att kopplingen är synlig. Aaker et al (2000) menar att COS som det stödda varumärket bland annat kan gynnas av det stödjande varumärket H&M’s ekonomiska trygghet och storlek. Med andra ord kan de som känner till kopplingen kan hitta någon slags trygghet och förtroende för det nya varumärket tack vare den bakomliggande, större organisationen. Ett exempel kan vara att COS gynnas av att man är en del i en organisation som arbetar aktivt med ”corporate social responsibility” vilket innebär att man exempelvis vidtar åtgärder mot barnarbete.

Hur hade din uppfattning om COS förändrats om det stod ”COS by H&M”?

Såväl Aaker et al (2000), Kapferer (2004) som Olins (2003) anger argument för en övergång till ett Branded House från ett House of Brands. Ett av argumenten som de framför är att man genom att utnyttja ett väletablerat varumärke kan nå skalekonomier och därmed synergieffekter inom produktion och distribution. H&M’s beslut att lägga COS design- och produktionsteam separat från H&M medför extra kostnader vilket skulle tala för att man skulle kunna uppnå besparingar om man gick över till ett Branded House. Dessa besparingar bör ställas i relation till att bland respondenterna var 48 % negativa till att kalla COS för ”COS by H&M”. Olins (2003) presenterar ytterligare finansiella argument för en övergång till ett Branded House, ett av dessa är de kostnadsbesparingar det innebär att underhålla färre varumärken. Totalt bland respondenterna är det bara 13 % som skulle vara positivt inställda

till ett namnbyte, men denna siffra är betydligt högre hos H&M-kunderna än hos COS-kunderna. 25 % av H&M-kunderna är positiva till ett namnbyte, medan bara 10 % av COS-kunderna ställer sig positiva till detta. Detta kan förklaras genom att COS är positionerat i ett högre segment än H&M, och därmed skulle det uppstå vad Aaker et al (2000) kallar för positiva associationer för H&M's kunder om COS varumärke länkades samman med H&M. Olins (2003) menar även att ett enhetligt varumärke för koncernen kan ha en positiv effekt såväl i internkommunikationen som i kommunikationen och transparensen externt till konsumenterna. Konsumenterna är idag mer medvetna om vad de konsumerar och därför vill de enligt Kapferer (2004) ha möjligheten att göra mer aktiva konsumtionsval. Detta underlättas om företagen är uppbyggda enligt Branded House modellen som främjar tydlighet och enkelhet gentemot konsumenterna. Då det totalt bara är 13 % som är positiva till ett namnbyte och därmed en övergång till ett Branded House skulle man kunna döma ut en övergång till ett Branded House, men detta bevisar snarare att Kapferers (2004) teori om "Shared roles of the corporate and product brand" stämmer. Där pekar han på att konsumenter i större utsträckning uppskattar och appelleras av enskilda produktvarumärken snarare än koncernvarumärken. Dock bör man tillägga att 52 % av respondenterna antingen var positiva eller likgiltiga inför ett namnbyte.

Tycker du att COS profil passar in i H&M-koncernen?

Tanken var att frågan skulle kunna ge svar på Kapferers (2004) teori om att storleken på en varumärkesportfölj har en inverkan på konsumenterna och deras konsumtionsbeteende. Majoriteten av respondenterna, 52 %, ansåg att COS profil passar in i H&M koncernen. Att en större andel av H&M-kunderna (75 %) ansåg att COS passar in i koncernen jämfört med endast 47 % av COS-kunderna, indikerar att H&M lyckats fylla ett gap i det befintliga produktsortimentet i och med lanseringen av COS och att kunderna ställer sig positiva till en utökad varumärkesportfölj. Dock vill vi inte analysera resultaten djupare, som vi nämnt tidigare var det den fråga som gav upphov till mest missförstånd vid intervjuerna.

Vilket/vilka modeföretag tycker du konkurrerar med COS?

En av fördelarna med House of Brands är att man kan kommunicera direkt till en nischkund och därmed positionerar varumärket utifrån dess specifika egenskaper. I ett Branded House

riskerar man att sträcka ett befintligt varumärke över för många segment och produktkategorier (Aaker et al, 2000). COS har en uttalad ambition att konkurrera med kända designkollektioner men att samtidigt ha ett mycket lägre pris och erbjuda produkter av högre kvalité⁸. Syftet med den här frågan är att ställa varumärket i relation till andra varumärken för att få en ungefärlig uppfattning om hur man lyckats positionera sig hos konsumenterna. Vi har i tidigare avsnitt reserverat oss för tvetydigheten i denna fråga och att uppfattningen kan skilja sig åt beroende på om man svarar ur ett pris- eller modeperspektiv. Vi anser ändå att frågan ger en relativt rättvisande bild av vem som anses vara COS närmaste konkurrent. Resultatet blev att 63 % av COS kunder tycker att man konkurrerar med Zara, och hela 87,5 % av H&M's kunder tycker likadant. Det är övertygande siffror som gör det svårt att placera COS som konkurrent till betydligt dyrare designvarumärken som Filippa K. Intressant i sammanhanget är hur vi tidigare har beskrivit att huvudvarumärket H&M's största konkurrent i dagsläget är ett annat House of Brands, Inditex-gruppen från Spanien, i vilken butikskedjan Zara faktiskt ingår. Jämfört med H&M så är Inditex ett renodlat House of Brands som har kunnat manövrera in i segment som tycks ha varit utom räckhåll för H&M. Detta kan vara en ytterligare anledning till att man valt att använda sig av en House of Brands-strategi när man lanserade COS.

Tycker du att COS reklam och kommunikation mot kunden liknar H&M's? Hur påverkar det din uppfattning om COS?

Kapferer (2004) menar att det är lättare att kapitalisera på ett huvudvarumärke i ett Branded House än på flera underordnade varumärken i ett House of Brands. Ett av argumenten han presenterar för detta är att man i ett House of Brands lätt får en splittrad marknadskommunikation mot investerare, aktiemarknaden och kunder. Dagens samhälle karaktäriseras av att marknaderna blir allt mer mättade och folk bombarderas av erbjudanden och reklam, Kapferer (2004) anser att för kunna nå ut i så stor utsträckning som möjligt med maximal genomslagskraft är det bättre att använda sig av ett enhetligt varumärke än flera. Även Schultz et al (2005) stödjer den här teorin och han understryker fördelarna med enhetlig intern marknadskommunikation, då det underlättar för medarbetarna i stora organisationer att ta till sig företagets visioner och mål. Anmärkningsvärt är att 77 % av COS kunder inte såg någon koppling alls mellan H&M och COS kommunikation vilket innebär att budskapen

⁸ www.hm.com/se/omhm/nybutikskedjacos__factscos.nhtml, 2007-11-06

måste utgå från två källor med till viss del samma koncernbudskap. 75 % av H&M's kunder såg en viss koppling, vilket gör att resultatet totalt blev att 66 % av respondenterna inte såg någon koppling alls. I och med de skilda varumärkena kan man gå miste om den effekt som Kapferer (2004) kallar för gloriaeffekt som syftar till att imagen från huvudvarumärket avspeglas på övriga varumärken när man använder samma koncernvarumärke. Samtidigt som Olins (2003) pekar på det kloka i att särskilja varumärkena för att undvika att negativ publicitet sprider sig till hela koncernen genom att avgränsa det med hjälp av flera olika varumärken. Så ur Olins (2003) synvinkel skulle en skandal kring H&M inte påverka konsumenternas uppfattning om COS i samma utsträckning som om det skulle ha funnits en tydligare koppling i exempelvis ett Branded House. Ur denna synvinkel kan man säga att H&M lyckats väldigt bra då ingen anser att COS kommunikation helt stämmer överens med H&M's.

Har du H&M Club-kort? Om ja, skulle du handla mer på COS om de accepterade H&M Club-kort?

Vi nämnde i teoridelen att Kapferer (2004) förespråkade en övergång till ett Branded House från ett House of Brands för att premiera kundlojaliteten. Ett av de verktyg man kan använda sig av är att använda samma bonuskort inom hela koncernen. I H&M's fall är det kanske ett lite tunt argument för att övergå till ett Branded House, men ur ett kundlojalitetsperspektiv är det intressant att notera att så många som 68 % av respondenterna skulle handla mer på COS om man skulle få bonuspoäng på sitt H&M Club-kort. Vi nämnde i empirikapitlet hur detta utfall enligt oss kan bero på att de respondenterna som har H&M Club-kort lätt uppger att de skulle öka sin konsumtion, men att det är lättare att uppge detta i en intervju. Att införa ett gemensamt bonuskort skulle stärka kopplingen mellan de två varumärkena, och även göra kopplingen mellan de båda varumärkena tydligare. Detta innebär att den tydliga distansen mellan de båda varumärkena som H&M försökt att bygga upp skulle försvinna. Det känns tveksamt ifall det skulle vara värt för H&M och COS att genomföra ett sådant beslut då den framtida eventuella intäktsökningen skulle stå i relation till en mycket tydligare koppling mellan de båda varumärkena, något som vår underökning visat skulle vara ofördelaktigt för varumärket COS samt, något som H&M-koncernen inte verkar sträva efter.

6. SLUTDISKUSSION

6.1 SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Vårt syfte med detta examensarbete var att undersöka om konsumenternas uppfattning om ett House of Brands påverkas av det underordnade varumärkets koppling till huvudvarumärket. Vi har använt oss av varumärkesteorier för att förstå och analysera konsumenternas uppfattning, inom varumärkesteorierna har vi försökt att hitta motpoler till varandra inom samma område för att balansera uppsatsen och för att mer objektivt kunna analysera de resultat som empirin gav.

6.2 SLUTSATSER

När vi genomfört denna undersökning så har vi utgått ifrån en teoretisk referensram som i första hand består av Aakers et al (200) teorier om House of Brands och Branded House. Som motpoler till Aaker har vi använt oss av Kapferers (2004) och Olins (2003) teorier vilka båda är förespråkare för en övergång från House of Brands till Branded House.

Vi har under arbetets gång med hjälp av Aakers et al (2000) teorier förklarat att en av de största fördelarna med ett House of Brands är möjligheten att positionera sig i ett nytt segment där man kommunicerar direkt till en ny kund och ett nytt kundsegment. H&M verkar ha tänkt i dessa banor när man lanserade COS med den uttalade ambitionen att konkurrera med kända designkollektioner men att samtidigt ha ett mycket lägre pris och erbjuda produkter av hög kvalitet.⁹ Men när majoriteten av kunderna beskriver Zara som COS största konkurrent så kan vi dra slutsatsen att det för närvarande är svårt att placera COS som konkurrent till betydligt dyrare designvarumärken som exempelvis Filippa K.

⁹ www.hm.com/se/omhm/nybutikskedjacos__factscos.nhtml

Några av de viktigaste slutsatserna kan vi dra när vi kombinerar resultaten från två frågor. Vi observerade att majoriteten av COS och H&M's kunder känner till hur H&M är det bakomliggande varumärket samtidigt som kopplingen mellan de två varumärkena inte alls uppfattas som tydlig. Främst så betyder kombinationen av dessa resultat enligt Aaker et al (2000) att man kan klassificera H&M som en Shadow Endorser till COS. En annan slutsats man kan dra på grund av att de flesta identifierar H&M som varumärket bakom COS är att man lyckats nå en hög grad av transparens i företaget, något som Kapferer (2004) beskriver som svår att uppnå i ett House of Brands, men som är positivt för kunder och övriga intressenter då det underlättar insynen i koncernen. En hög grad av transparens och det faktum att så många känner till att det är H&M som är det stödjande företaget låter oss konstatera att det kan uppstå vad Aaker et al (2000) kallar för positiva associationer. Det finns enligt vår mening en möjlighet att COS kunder blir positivt påverkade av H&M's ekonomiska storlek och trygghet eller på grund av H&M's aktiva arbete med Corporate Social Responsibility (CSR).

En annan observation vi gjorde var hur den största delen av respondenterna inte såg någon koppling alls mellan H&M's och COS kommunikation mot kunden, det visar hur H&M försöker hålla de båda varumärkena åtskilda. En slutsats vi drar här är att detta kan vara positivt, Olins (2003) menar att en skandal runt exempelvis H&M i detta fall inte skulle påverka COS lika mycket som i ett scenario där det fanns en närmare koppling mellan de båda varumärkena. Ett viktigt resultat är hur COS kunder inte gärna vill bli närmare förknippade med H&M. Detta är enligt oss huvudargumentet för att inte övergå till ett Branded House. Den negativa effekten som skulle uppstå bland kunderna skulle kunna urvattna varumärket COS. Ur en finansiell synvinkel måste då de kostnader som har uppstått och kommer att uppstå genom etablerandet och underhållet av ett House of Brands sättas i relation till att totalt 47 % av kunderna var uttalat negativa till att döpa om varumärket COS till "COS by H&M". Man kan även förklara att det är så få som förespråkar ett namnbyte med hjälp av Kapferer (2004), som menar att konsumenter i större utsträckning uppskattar enskilda produktvarumärken istället för koncernvarumärken. Detta anser vi dock vara mer applicerbart på rena produktvarumärken snarare än en hel butikskedja, som COS är. I slutändan måste H&M utreda huruvida de kostnadsbesparingar som ett Branded House skulle innebära uppväger de tappade intäkterna som skulle kunna uppstå. Vi anser att man troligtvis kan påverka den positiva utvecklingen av konsumenternas uppfattning om COS ifall man

ytterligare utvecklar H&M's House of Brands och tar upp kampen med Inditex-gruppen. Enligt oss har H&M tagit det rätta strategiska beslutet att lägga COS som ett underordnat varumärke i ett House of Brands. Den osynliga, men ändå tydliga kopplingen tror vi är nyckeln för att COS ska bli framgångsrikt och vi anser att COS och H&M har alla möjligheter att bli modevärldens svar på Toyota och Lexus.

6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Vi har börjat belysa konsumenternas förhållande till varumärken utifrån utvalda varumärkesteorier. Samtidigt som vi anser att det har fungerat väl finns det ett stort utrymme för fortsatta studier, inte minst för att följa upp de resultat som vi har presenterat i vår undersökning. COS är ett relativt ungt varumärke och det kan vara intressant att undersöka hur det utvecklas i förhållande till H&M. Kommer konsumenterna att uppfatta en koppling även i framtiden eller kommer det att växa till att bli ännu mera självständigt? Man skulle också kunna jämföra H&M som House of Brands med Inditex och undersöka konsumenternas uppfattning om varumärkenas koppling inom den koncernen. Det vore även intressant att belysa förhållanden mellan varumärken utifrån andra aspekter. Hur förhåller sig finansiella marknader och investerare till olika varumärkesstrategier? Är de mer eller appellerade av enhetliga koncernvarumärken i förhållande till fristående varumärken? Det skulle då vara en fortsättning på Kapferers teori om "Shared roles of the corporate and product brand".

7. BILAGOR

7.1 INTERVJUGUIDE

7.1.1 INTERVJUGUIDE, SVENSKA

1. Känner du till varumärket COS?

Ja *Nej*

Om ja, hur?

2. Vet du vilket varumärke som ligger bakom COS?

Ja *Nej*

Om ja, vilket?

3. Tycker du att kopplingen mellan H&M och COS är tydlig?

Mycket *Inte speciellt* *Inte alls*

4. Hur påverkar det din uppfattning om varumärket?

Positivt *Indifferent* *Negativt*

5. Hur hade din uppfattning om COS förändrats om det stod ”COS by H&M”?

Positivt *Indifferent* *Negativt*

6. Tycker du att COS profil passar in i H&M-koncernen?

Ja *Vet ej* *Nej*

7. Vilket/vilka modeföretag tycker du konkurrerar med COS?

D&G *Filippa K* *Zara*

8. Tycker du att COS reklam och kommunikation mot kunden liknar H&M's?

Helt *Delvis* *Inte alls*

Hur påverkar det din uppfattning om COS?

Positivt *Indifferent* *Negativt*

9. Har du H&M Club-kort?

Ja *Nej*

Om ja, skulle du handla mer på COS om de accepterade H&M Club-kort?

Ja *Spelar ingen roll* *Nej*

7.1.2 INTERVJUGUIDE, ENGELSKA

1. Do you know of the brand COS?

Yes *No*

If yes, how did you find out about it?

2. Do you know who stands behind the brand COS?

Yes *No*

If yes, who?

3. Do you think that the link between COS and H&M is clear? (visible/apparent)

Very *Not very* *Not at all*

4. How does this affect your perception of the brand?

Positive *Indifferent* *Negative*

5. How would your perception of COS change if it was named "COS by H&M"?

Positive *Indifferent* *Negative*

6. Do you think that COS profile fits with the H&M Corporation?

Yes *Don't know* *No*

7. Which of the following design houses do you consider to be COS competitors?

D&G *Filippa K* *Zara*

8. Do you think that COS advertisements and communication matches H&Ms?

Yes *Partially* *No*

Does this affect your perception of COS?

Positive *Indifferent* *Negative*

9. Do you have an H&M Club-card?

Yes *No*

If yes, would you increase your purchases if COS accepted the H&M Club-card?

Yes *Doesn't matter* *No*

7.1.3 INTERVJUGUIDE, DANSKA

1. Kender du varemærket COS?

Ja *Nej*
Hvis ja, hvordan?

2. Ved du hvilket varemærke der ligger COS?

Ja *Nej*
Hvis ja, hvilket?

3. Synes du at der er en tydelig sammenhæng mellem H&M og COS?

Meget *Ikke særligt* *Overhovedet ikke*

4. Hvordan påvirker det din opfattelse af varemærket?

Positivt *Ligegyldigt* *Negativt*

5. Hvordan havde din opfattelse været hvis COS var ændret til "COS by H&M"?

Positivt *Ligegyldigt* *Negativt*

6. Synes du at COS' profil passer ind i H&M-koncernen?

Ja *Ved ikke* *Nej*

7. Hvilket/hvilke modefirmaer synes du konkurrerer mod COS?

D&G *Filippa K* *Zara*

8. Synes du at COS' reklamer og kommunikation rettet mod kunden ligner H&M's?

Helt *Delvist* *Overhovedet ikke*

Hur påvirker detta din oppfattning om COS?

Positivt *Indifferent* *Negativt*

9. Har du et H&M Club-kort?

Ja *Nej*

Hvis ja, ville du så handle mere hos COS, hvis de accepterede H&M Club kort?

Ja *Ligegyldigt* *Nej*

7.1.4 INFORMATIONSBREV



EKONOMIHÖGSKOLAN Lunds universitet

Vi är tre studenter från Ekonomihögskolan i Lund. För tillfället skriver vi ett examensarbete på kandidatnivå och denna undersökning är en del av detta examensarbete. Vi undersöker konsumenters uppfattning om modeföretagets H&M's nya varumärke COS och vi är speciellt intresserade av dina åsikter. Vi har valt att tala med just dig eftersom du kommer ut ur en COS eller H&M-butik och därmed kvalificerar som respondent! Samtlig information som du lämnar i denna intervju kommer att behandlas konfidentiellt. Undersökningen är anonym och analysen kommer inte att utföras på individuell nivå.

Tack så mycket att du medverkade i denna undersökning!

Ifall du skulle vilja ta kontakt med oss eller beställa en kopia på vårt färdiga examensarbete i slutet av januari 2008 så finner du våra kontaktuppgifter i slutet av denna sida.

We are three students from the School of Economics and Management in Lund. We are currently working on our bachelor thesis within our bachelor's degree and this survey is a part of this examination. We are investigating consumer awareness around the fashion company H&M's new brand COS and we are especially interested in your opinion! We selected you for an interview due to the fact that you just exited a COS or H&M store and thereby qualify as a respondent. All of the information that you state in this interview will be treated strictly confidential. The survey is anonymous and the analysis will not be conducted on an individual base.

Thank you very much for participating in this survey!

If you would like to contact us or order a copy of our final draft in the end of January 2008 you will find the necessary information on the bottom of this page.

Vi er tre studenter fra handelshøjskolen i Lund som i øjeblikket skriver kandidatopgave og denne undersøgelse er en del af dette arbejde. Vi undersøger kunders opfattelse af H&M's nye varemærke COS og vi er specielt interesserede i din mening. Vi har valgt at tale med lige præcis dig fordi du kommer ud af en H&M- eller COS-butik og dermed kvalificerer dig som svarperson. Al information du giver vil blive behandlet fortroligt. Undersøgelsen er anonym og analysen vil ikke blive udført på individuelt niveau.

Mange tak fordi at du medvirkede i denne undersøgelse!

Du finder vores kontaktoplysninger på slutningen af denne side.

Ekonomihögskolan i Lund
Företagsekonomiska institutionen
Box 7080
220 07 Lund

per.meurling.001@student.lu.se
magnus.akerblom.828@student.lu.se
niki.jennische.797@student.lu.se

8. KÄLLFÖRTECKNING

8.1 PUBLICERADE KÄLLOR

- Aaker, David; Joachimstahler, Erich (2000) *Brand leadership*, The free press
- Bryman, Alan; Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, upplaga 1:1
- Kapferer, Jean-Noël (2004) *The new strategic brand management*, Kogan Page, upplaga 3
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2003) *Marketing an introduction*, Prentice Hall, upplaga 6
- Olins, Wally (2003) *On Brands*, Thames & Hudson
- Rienecker, Lotte; Stray Jörgensen, Peter (2000) *Att skriva en bra uppsats*, Liber, upplaga 1:2
- Ritson, Mark (2006) *Inditex shows H&M's vulnerable side*, Marketing 21, hämtat från ABI/INFORM Global database, dokument id: 1193167961
- Schultz, Majken; Antorini, Yun Mi; Csaba, Fabian F. (2005) *Corporate Branding purpose/people/process*, Copenhagen Business School Press, upplaga 1

8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR

- Brandcore, *Varumärkets historia*, tillgänglig: URL www.brandcore.nu/history.htm [2007-11-12]
- H&M (2003-08-28) *H&M lanserar skräddad herrkollektion av högsta kvalitet*, tillgänglig: URL http://www.hm.com/se/___prfashion.nhtml?pressreleaseid=320 [Nov 2007- Dec 2007]
- Resumé (2006-07-24) *Maldini visar H&M's höstkollektion*, tillgänglig: URL http://www.resume.se/nyheter/2006/07/24/maldini_visar_hms_hostkoll/index.xml [2007-11-07]
- Åsberg, Jon (2007-10-23) *100 Makthavare under 40*, Affärsvärlden, tillgänglig: URL www.affarsvarlden.se/art/189520 [2007-11-15]

H&M (2007) *Ny butikskedja COS*, tillgänglig: URL

www.hm.com/se/omhm/nybutikskedjacos__factsCOS.nhtml [2007-11-06]

H&M (2007-09-26) *Niomånaders rapport 2006-12-01 – 2007-08-31*, tillgänglig: URL

http://www.hm.com/se/investorrelations/finansiellarapporter/delrsrapporter__investorintermre-ports.nhtml [2007-12-05]