

1.	<i>Inledning</i>	3
1.1	Bakgrund	3
1.2	Problemformulering	5
1.3	Syfte	6
1.4	Disposition	7
2.	<i>Metod</i>	7
2.1	Målgrupp	7
2.2	Schematisk beskrivning av arbetsgång	7
2.3	Informationsinsamling	9
2.3.1	Val av studie	9
2.3.2	Val av teori och begrepp.....	9
2.3.3	Val av informationsunderlag till empiri	10
2.3.4	Intervjumetod.....	10
2.3.5	Avgränsningar av informationsunderlag till empirin.....	11
2.3.6	Källkritik	11
3.	<i>Teori</i>	13
3.1	Strategiska allianser	13
3.1.1	Vad är en strategisk allians	13
3.1.2	Anledning till strategisk allians	15
3.1.3	Nyckeln till framgång i en allians	15
3.1.4	Vad kan gå fel i en strategisk allians?	22
3.2	Varumärke	23
3.2.1	Varumärkeskapital	25
3.2.2	Märkesassociationer	27
3.2.3	Varumärkesidentitet.....	28
3.2.4	Identitetsprismat	29
3.2.5	Varumärkesimage.....	31
3.3	Celebrity Endorsers	33
3.3.1	Vad är en celebrity endorser?.....	33
3.3.2	Hur hittar man rätt kändis till rätt produkt?	35
3.3.3	Nackdelar med Celebrity Endorsement.....	37
4.	<i>Företagspresentation av IMG</i>	39
4.1	Bakgrund och Historia	39
4.2	Idag	41
4.3	Geografisk utspridning	42
4.4	Verksamhetsområden	43
5	<i>Analys</i>	44
5.1	Strategiska Allianser	44
5.1.1	Celebrity Endorser vs IMG.....	45
5.1.2	Celebrity Endorser och IMG vs Företag	49
5.2	Synergier	53
5.2.1	Vad får celebrity endorsern ut av ett samarbete med IMG?	53
5.2.2	Vad får IMG ut av ett samarbete med celebrity endorsern?	54
5.2.3	Vad får ett företag ut av ett samarbete med en celebrity endorser och IMG?... 54	54

6	<i>Slutsats</i>	56
6.1	Uppsatsens problematik	58
7	<i>Litteraturförteckning</i>	62

1. Inledning

1.1 Bakgrund

En enskild persons eller ett lags prestationer inom idrotten har alltid fascinerat mänskligheten.

Det har genom tiderna alltid funnits individer som har urskiljt sig från mängden genom sin personlighet och förmåga att bättre utöva en idrott. Dessa individer blir ofta populära och en förebild för många.

Det kommer hela tiden fram nya aktörer som lyfter idrotten till nya nivåer men samtidigt blir konkurrensen allt hårdare. Idag räcker det inte alltid med att enbart vara en talang.

Det är mycket som har förändrats de senaste decennierna. Tidigare var det enklare att urskilja sig från mängden. Det ställdes då inte samma krav från omgivningen och man kunde i en lugnare takt utvecklas. Idag ställs en enorm press på dem som försöker nå toppen och det är endast ett fåtal som når dit. För att lyckas krävs mycket mer än bara en stark vilja, det blir även allt viktigare att vara omgiven av rätt personer. Det är här International Management Group (IMG) och andra företag med sportanknytning kommer in i bilden. IMG arbetar som ett mellanled och även som en förlängning i klientens verksamhet. Agenterna har olika arbetsuppgifter och ansvar inför klienterna, men generellt sett är deras huvuduppgift att underlätta för idrottsutövarna så att de kan koncentrera och fokusera sig till fullo på sin idrott. De ska inte behöva lägga ner tid på saker som stör deras koncentration och försämrar deras möjligheter att utvecklas på bästa sätt. De hjälper till med kontrakt, löner, flygresor, hotell samt finansiell och juridisk hjälp m.m.

Dessa agentföretag blir allt viktigare för sina klienter och de hjälper dem att växa. Ju större och mer känt ett agentföretag är desto mer växer även deras status och får därmed fler intressenter och klienter. Det skapas nu ett samarbete dessa tre emellan, det är agentföretaget, dess klient och ett företag. Det är just det här utbytet mellan dessa intressenter som från en början har fångat vårt intresse. Eftersom alla i gruppen har ett stort sportintresse ville vi gärna skriva något under detta ämne.

Efter att ha valt strategiska allianser som uppsatsämne insåg vi möjligheten att skriva om samarbetet mellan ett agentföretag och dess klienter och även andra

intressenter som avspeglar detta samarbete. Man skulle kunna betrakta det som ett slutet utbyte som möjligtvis kunde ses som en strategisk allians. Kanske inte helt definierat från böckerna men inte heller på många ställen långt ifrån.

Förutom gruppens stora intresse för idrott, marknadsföring och strategiska allianser så lockade ämnet även oss av andra orsaker. Agentverksamhetens betydelse är uppenbarligen under tillväxt samt att förhållandet mellan dess utvalda intressenter inte föreföll vara speciellt välutforskat.

Som fallföretag för att utreda ämnet valdes IMG, världens största agentföretag.

En hel del tid har ägnats åt s.k. celebrity endorsers d.v.s. då man förknippar kändisar med produkter och inte bara se på idrottsstjärnor som även de många gånger faller under namnet celebrity endorsers.

Agentverksamheten används dock som en grund men vi ville här också komma in på hur fallföretaget IMG arbetade med sina klienter och då relationen till ett företag som vill vara med i detta utbyte för att stärka sitt varumärke, samtidigt som IMG och dess klienter även drog nytta av denna kontakt. Ett mer och mer vanligt sätt att förstärka och höja värdet på ett varumärke är att använda sig av en s.k. celebrity endorsers. Detta gör man genom att sammanbinda en s.k. kändis med ett varumärke typ Tiger Woods-Nike. En kändis i detta sammanhang kan vara, en sportstjärna, skådespelare, påhittad figur, symbol eller kända personer inom näringslivet d.v.s. alla som kan höja kundvärdet på en produkt genom kundens positiva känslor för dem. Man vill alltså att folk skall förknippa kändisen med varumärket och på detta sätt få ett positivt kundvärde.

Eftersom företag använder sig av kända personer för att stärka sitt varumärke har vi beaktat varumärkesidentitet, varumärkesimage och hur vår omgivning påverkas av ett företags användande av kända personer.

Varumärken hjälper oss att välja bland det överflöd av produkter som bjuds ut på marknaden idag. På senare tid har varumärken fått en ökad betydelse. Idag är en produkts överlägsenhet i sig ingen garanti för framgång. Den tekniska utvecklingstakten och snabbheten med vilken konkurrenter kan kopiera framgångsrika produkter har drastiskt förkortat produktlivscykeln. Ökad innovationstakt och allt intensivare priskonkurrens upplevs med delad förtjusning av företagen. De söker därför med andra konkurrensmedel, t.ex. med hjälp av att

förstärka sitt varumärke vinna marknadens gunst. En av varumärkets främsta egenskaper är en stark personlighet. Att använda kända personer för att bygga upp varumärkets personlighet är vanligt förekommande.

Strategiska allianser är något som vuxit fram och som blir allt vanligare. Denna företeelse beror på den ökade globaliseringen som tvingar företagen att hitta olika sätt att sälja sina produkter på en så världsomfattande marknad som möjligt. För att kunna göra detta kan en eller flera partners utgöra viktig hjälp. Viktigt med en strategisk allians är att partnernas resurser kompletterar varandra så att de täcker alla nödvändiga områden.

Det är också här man kommer in på relationen mellan ett agentföretag och en kändis. Vi ser det som att det skapas ett samarbete mellan dessa och att de genom varandras resurser kan skapa en framgångsrik långsiktig relation. Svårare är att se om agentföretaget verkligen kan se det här som en strategisk allians. Får de så stort och givande utbyte att det kan sättas under definitionen strategisk allians. Samma sak gäller relationen mellan en kändis och ett företag som vill förknippas med denna person, eller att man tar alla tre intressenter och ser det som en strategisk allians.

1.2 Problemformulering

Strategiska allianser har blivit ett allt mer populärt sätt att bemöta framtidens allt hårdare konkurrens. En strategisk allians uppstår när två parter frivilligt drar nytta av varandra i avsikt att skapa synergier.

Företag använder sig allt oftare för att förstärka sitt varumärke av s.k. celebrity endorsers. I USA år 2000 inkluderade vart fjärde reklamkampanj en kändis och i Storbritannien vart femte.³⁷ För att ett företag skall kunna skaffa sig ett starkt varumärke krävs det att många delar sammanlänkas. Det gäller att utveckla ett erbjudande mot kunden för att kunna skapa ett starkt varumärke. Hur kan då ett varumärke utvecklas till ett strategiskt konkurrensmedel?³⁸ Man kan se varumärket som ett kapital, ett varumärkeskapital som består av olika tillgångar. Dessa

³⁷ Erdogan, Zafer B., 2001, s. 1

³⁸ Melin, Frans, 1997, s. 4

tillgångar gäller det att först skapa och vidare förbättra då dessa i sig skapar värden för kunden och det egna företaget.³⁹

En av tillgångarna och kanske den viktigaste är märkesassociationer. Ett stort skäl till detta är att märkesassociationer söker man ofta påverka med celebrity endorsers. Vidare menar vi att man även kan förstärka de andra tillgångarna med hjälp av märkesassociationer och då genom celebrity endorsers. I vårt fall tänker vi utreda två delar av märkesassociationerna och dessa två märkesassociationer är varumärkesidentitet och varumärkesimage. Detta för att vi anser att dessa har mest relevans till vår undersökning sammankopplat till celebrity endorsers, IMG och ett företag som anlitar celebrity endorsers via IMG.

Något som gjort ämnet ännu attraktivare att utreda är att konkurrensen om de olika kändisarna växer och kontrakten som skrivs mellan de olika parterna blir av allt större betydelse. Agentfirmorna får i.o.m. detta en större betydelse. Hur passar då detta ämnesval in under strategiska allianser?

Definitionen på en strategisk allians är diffus. Det finns dock ett visst antal grundläggande kriterier som skall uppfyllas för att en allians skall bli lyckad.⁴⁰

Många av dessa kriterier kommer inte att uppfyllas i en allians mellan en celebrity endorsers och ett agentföretag. Trots detta är dessa relationer ofta mycket lyckade.

Vad krävs för att en allians av detta slag skall lyckas? Hur hittar man rätt partner? Vilka synergier kan uppstå i en relation mellan kändis och agentfirma respektive företaget som vill marknadsföra sig? Hur väl passar den traditionella synen på strategiska allianser in i denna typen av samarbete?

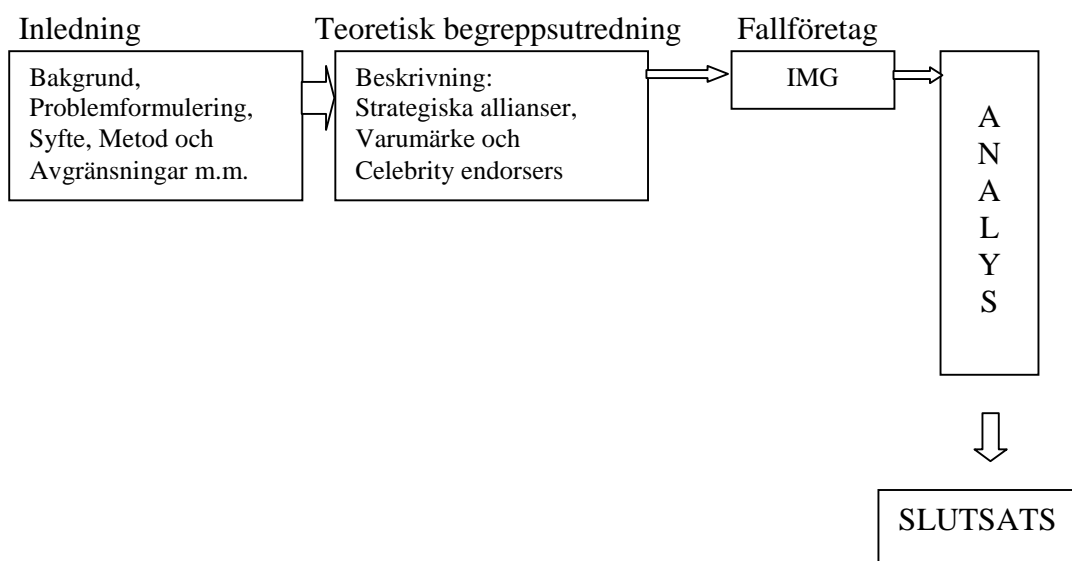
1.3 Syfte

Vårt huvudsyfte med denna uppsats är att beskriva hur relationerna i allianser av typen agentfirma – celebrity endorsers – företag är uppbyggda för att sedan jämföra resultatet med den traditionella synen på strategiska allianser.

³⁹ Aaker, David A., 1996, s. 8-9

⁴⁰ Bengtsson, Holmqvist och Larsson, 1998, s. 24-25

1.4 Disposition



2. Metod

2.1 Målgrupp

Denna kandidatuppsats primära målgrupp är handledare och studenter inom ämnet strategiska allianser. Vi riktar oss också till de personer som på andra sätt är insatta i ämnet och som kan dra nytta av den analys och slutsats som vi har kommit fram till.

2.2 Schematisk beskrivning av arbetsgång

Vi har valt att göra denna uppsats på traditionellt sätt och följa det klassiska mönstret för hur man ställer upp och skriver en uppsats. Nedan följer en ingående beskrivning över hur detta gått till:

Tidsdisposition

<i>Aktivitet</i>	<i>v.1</i>	<i>v.2</i>	<i>v.3</i>	<i>v.4</i>	<i>v.5</i>	<i>v.6</i>	<i>v.7</i>	<i>v.8</i>	<i>v.9</i>	<i>v.10</i>	
Problem,syfte,metod	→										
Litteratursökning	→										
Teoriskrivande		→									
Empiri			→								
Analys							→				
Slutsats								→			

1. Problem, Syfte och Metod

Efter en kort presentation av ämnet strategiska allianser stod det klart att det var ett brett begrepp med många definitioner. Under våra försök att hitta den rätta definitionen på en strategisk allians kom vi i samrådan med vår handledare Christer Kedström fram till att det vore intressant att undersöka den lite mer udda relationen mellan agentfirma, celebrity endorser och företag. Orsaken till detta val är gruppens intresse för sport och att vi hade kommit in på utforskade marker inom ämnet strategiska allianser. Då ämnet var bestämt försökte vi få fram en lämplig problemställning med tillhörande syfte och metod. Under behandling av teoridelen ändrades problemformuleringen och syftet, då nya frågor och problemområden dök upp.

2. Litteratursökning

Efter vi kommit fram till vad vi ville undersöka gjorde vi en omfattande artikel- och litteratursökning.

3. Teori

Utvalda relevanta delar av informationen byggde vi den teoretiska delen på och använde också den som grund för intervjun med IMG. Denna teoridel har sedan mynnat ut i analysdelen av uppsatsen.

4. Empiri

Denna del är uppsamlad och behandlad dels ifrån litteratur och artiklar skrivna mestadels av IMG:s grundare, Mark McCormack samt information hämtad ifrån intervju med IMG.

5. Analys

Utifrån teorierna och intervjun startade analysarbetet. De avgörande faktorerna för resultatet av denna analys har varit intervjupersonens vilja och förmåga att samarbeta samt vår egen kapacitet att tolka svaren i anknytning till teorierna.

6. Slutsats

Avslutningsvis drog vi en del slutsatser genom att knyta samman problemformuleringen med analysen.

2.3 Informationsinsamling

2.3.1 Val av studie

Vi har valt att göra en fallstudie av endast ett företag. Detta innebär att resultaten kan vara specifika för just detta företag och endast beskriva de förhållanden som finns inom det studerade företaget. Således kan man inte härleda att det specifika för företaget är generellt normgivande. Med detta i åtanke kan det ses som mer lämpligt att göra en flerfallsstudie där man utifrån denna kan dra generella slutsatser. Vårt alternativ var dock p.g.a. den tidsram vi fick att ytligt studera flera företag och därmed riskera att få en förvrängd bild av verkligheten. Vi valde därför att djupstudera ett företag för att ge högre kvalitet och högre tillförlitlighet.

2.3.2 Val av teori och begrepp

Inledningsvis började vi insamla information med hjälp av universitetsbibliotekets olika databaser och sökmotorer. Kurslitteratur och uppsatser rekommenderades även av vår handledare. Orsaken till informationssökningen var att få en överblick över problemområdet och att skaffa oss en bred kunskap inom ämnet. Vi inledde med att

söka på ett brett område för att efterhand problemformuleringen klarnat inrikta oss på de mer relevanta teoridelarna inom ämnet. De områden vi bedömde vara de mest relevanta har varit, strategiska allianser, och celebrity endorsers. För att förtydliga användandet och vikten av celebrity endorsers har vi även beskrivit varumärkesimage och varumärkesidentitet.

Vad det gäller strategiska allianser har vi valt att inte gå för djupt in i beskrivningen eller särskilt beskriva någon typ av allians. Vi har i stället beskrivit generaliseringar gällandes traditionell syn på strategiska allianser och även där valt att begränsa oss till skilda delar av denna syn.

2.3.3 Val av informationsunderlag till empiri

Vi har i första hand insamlat data till empirin genom samtal med Vice VD:n för IMG:s TV-division i Skandinavien, Kristian Hysén. För att uppnå vårt syfte var vi tvungna att få en förståelse för hur vårt fallföretag går till väga när de går in i en relation med olika parter. Därför valdes en kvalitativ undersökning framför en kvantitativ. Denna teknik anser vi lämpa sig bäst då man vill få fram information av detta slag. Den negativa effekten med vårt val är att vi inte kan få fram resultat som kan kvantifieras och därmed statistiskt säkerställas.

Då vår frågeställning var mycket bred och berörde olika delar i företag valde vi mellan två alternativ dels genom att intervjua flera personer med stor kompetens inom ett område eller att intervjua en person med begränsad kompetens inom alla områden.

Vi intervjuade Vice VD: n inom TV-divisionen i Skandinavien Kristian Hysén som besitter bra kunskap i de flesta olika delarna i företaget då han har åtta år bakom sig i företaget och har bl.a. varit stationerad i huvudkontoret för Europa som ligger i London. Det visade sig att hans kompetens var tillräcklig för att ge oss all den information vi behövde för att göra vår undersökning.

2.3.4 Intervjumetod

Intervjun vi genomförde var av en tämligen öppen och obunden karaktär istället för en helt strukturerad intervju genomförd efter ett strikt formulerat frågeformulär. Anledningen till att vi valde det mer öppna tillvägagångssättet var att vi

eftersträvade att få mer nyanserade svar. Vi hade dock sammanställt ett formulär med övergripande frågor som sändes till kontaktpersonen innan intervjun. Dessa frågor utgjorde en ram utifrån en fri dialog fördes mellan oss och den intervjuade. På så vis kunde otydligheter, reflektioner och följdfrågor utredas. För att vara säker på att vi inte missade någon fråga hade vi med oss en kortfattad lista på de frågor vi hade ställt. Vidare använde vi oss av en bandspelare för att inte någon information skulle falla bort med tiden samt att förvanskningar och misstolkningar inte lika lätt skulle kunna ske.

2.3.5 Avgränsningar av informationsunderlag till empirin

Våra avgränsningar av informationsunderlag till empirin har varit ganska omfattande. Möjligheten till en intervju med t.ex. en idrottsstjärna eller kändis har varit näst intill omöjlig och det begränsade utbudet på agentföretag i Sverige har även varit en påverkande faktor. Vi tycker dock att det valda företaget representerar denna marknad på ett bra sätt då dess omfattning och bredd är betydligt större än något annat agentföretag. En annan aspekt vi har varit tvungen att rätta oss efter har varit tidsbrist. Då vår första intervju med IMG kom väldigt sent under uppsatsperioden har vi varit tvungna att begränsa våra resonemang.

2.3.6 Källkritik

Källkritiken är uppdelad i tre olika kriterier som vi har försökt att följa, dessa beskrivs nedan.⁴¹

Beroendekriteriet, avgör om olika källor är beroende av varandra. En del material härstammar från samma författare med referenser till samma källor, varför ett visst beroende dem emellan kan finnas. Dock försökte vi använda material skrivet ur olika perspektiv för att undvika detta problem. Eftersom vi endast intervjuade en person anser vi inte att det finns någon risk för att svaren från källan skulle kunna vara beroende av någon annan. Kritik mot att vi endast intervjuat en person är det att vi inte kunnat klargöra att flera personer haft samma eller en mycket snarlik uppfattning som vår intervjuperson.

Samtidighetskriteriet, att källan är aktuell i förhållande till den information som behandlas har vi uppfyllt genom att i varje enskilt fall göra bedömningar med hänsyn tagen till samtidighetskriteriet och utesluta böcker och artiklar som vi ansåg vara för gamla. Då en och samma författare beskriver samma teorier i olika böcker har den senaste utkomna boken legat som grund. Vi anser även att kriteriet är uppfyllt gällandes intervju eftersom den gjordes i samband med uppsatsen samt att den sammanställdes och bearbetades direkt efter intervjutillfället. Vi har även via telefonkontakt haft möjligheten att ställa frågor som uppkommit senare under uppsatsperioden och på detta sätt kunna komplettera information.

Tendenskritik, d.v.s. att källorna skulle vinkla eller på något annat sätt ge missvisande information som skulle gynna företagets egna intresse, är något som vi har på bästa möjliga sätt försökt att undvika genom att ställa objektiva frågor och med bästa möjliga förmåga filtrera bort information av detta slag. Vi är väl medvetna om att en bandspelares närvaro kan få intervjupersonen att undanhålla information som han inte vill få inspelat. Exempel på detta kan vara att IMG inte skulle vilja avslöja deras beroendeställning i förhållande till vissa klienter vilket skulle kunna orsaka sämre framtida förhandlingsstyrka. Därför hade vi valt att inte låta intervjupersonen bli allt för insatt i vart vi ville komma. Vi sökte vinkla våra frågor så att den intervjuade skulle uppfatta vårt motiv till att undersöka vårt företag, snarare i relationsmarknadsföring än i att utröna om det var en strategisk allians eller inte. Om vi inte hade använt bandspelare hade vi varit tvungna att anteckna vilket kan te sig mycket komplicerat då man skall, lyssna och ställa intelligenta följdfrågor samtidigt som man hela tiden måste anteckna. I vårt fall då vi inte till fullo vill avslöja våra intentioner skulle antecknandet kunna hämma intervjuförfarandet. Vidare skulle det kunna kännas konstigt för intervjuobjektet om viktiga saker inte antecknades p.g.a. att det inte passar in i vårt resonemang i undersökningen.⁴² Det är svårt för honom/henne att sätta sig in vad vi tycker är relevant i intervjun då vi medvetet inte velat att personen ifråga ska få chansen att vara subjektiv och styra intervjun för att gynna bilden av det egna företaget.

Då vi redan innan vi valt fallföretag tyckte att IMG är mycket imponerande och intressant kan källkritik riktas mot just detta. Då vi alla är medvetna om problemet

⁴¹ Wiederheim-Paul, F., Eriksson, L. T. s. 82-83

⁴² Kraag Jacobsen, Jan, 1993, s. 189

har vi försökt att ta hänsyn till detta och därför sett så kritiskt vi kan på informationen vi har tillhandahållit.

3. Teori

3.1 Strategiska allianser

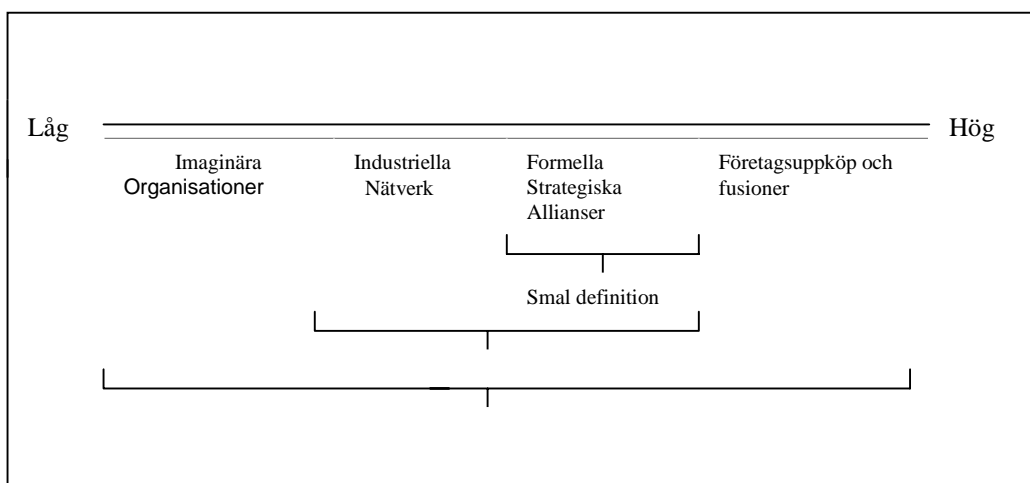
3.1.1 Vad är en strategisk allians

En strategisk allians kan vara så enkelt som att två företag delar sin teknologi och sina marknadsresurser med varandra. Å andra sidan kan en strategisk allians vara väldigt komplex och innehålla flera företag lokaliserade i olika länder. Dessa bolag kan i sin tur vara anknutna till andra företag i separata allianser. Resultatet kan bli en labyrint av sammanbundna företag som konkurrerar med varandra i olika produktkategorier.

För några år sedan var strategiska allianser ett alternativ endast för s.k. ”jättar”, d.v.s. väldigt stora företag. Idag är en ”jag gör det själv” –strategi inte ens ett alternativ för många företag, stora som små. Som ett resultat av 80-talets trend då intensivare konkurrens mellan länderna, kortare produktcykler samt att efterfrågan ständigt växte efter ny teknologi, har allianser blivit en attraktiv strategi för framtiden.⁴³

⁴³ Vyas, Niren M. och Shelburn, William L., 1995

Definitionen på en strategisk allians kan vara mycket bred.



Figuren ovan illustrerar strategiska allianser som ett paraplybegrepp för olika typer av samarbeten mellan fristående organisationer. Formella strategiska allianser ”... kan ses som ett interorganisatoriskt medel för att genom samarbete nå strategiska mål. Konkret innebär detta att två eller flera företag går samman kring en specifik uppgift för att utbyta resurser och kompetenser, i syfte att uppnå någon form av definierat mål. Som bakomliggande huvudsyfte ligger en önskan om att genom gemensamma aktiviteter förbättra konkurrensförmågan. Kärnan i strategiska allianser är övertygelsen om att samarbete är bättre än att 'köra sitt eget lopp'.”⁴⁴

De mest förekommande strategiska allianserna är genomförda i s.k. franchising och joint ventures som faller in under benämningen formella strategiska allianser. Ett joint venture utformas genom att två eller flera företag går samman och startar en verksamhet som är lagligen avskiljd från företagen. Franchising som är vanligt inom servicebranschen innebär att t.ex. ett serviceföretag säljer ut rätten att använda sitt varumärke, vilken licenstagaren i gengäld tillåts bedriva en serviceverksamhet under. På så vis bildas en allians i form av ett franchiseförhållande mellan parterna.

En liknande form av allians kan även vara när två företag samarbetar men då det ena företaget köper in sig i den andra parten och på så vis skaffar en dominerande ställning vilket kan illustreras med Ford och Mazda-samarbetet där Ford köpte in sig med 25% i Mazda.

Vidare kan en strategisk allians även vara ett samarbete i ett forskningsprojekt där man varken skapar ett nytt företag och/eller köper in sig i partnern.

⁴⁴ Bengtsson, Holmqvist, Larsson 1998 s, 24-25

Utifrån det ovan beskrivna kan man konstatera att en strategisk allians inte är ett entydiga fenomen utan att det är ett begrepp som det finns många definitioner på, snäva som vida. Man skulle kunna säga att strategiska allianser inte är en egen samarbetsform utan snarare ett samlingsnamn för en rad olika samarbeten i nätverk.⁴⁵

3.1.2 Anledning till strategisk allians

1. Endast organisk tillväxt är otillräcklig för att möta de krav en organisation ställer på tillväxt.
2. Att komma ut snabbt på marknaden är av stor vikt och partnerskap gör detta möjligt.
3. Det blir mer och mer komplext och ingen organisation ensam har den totala expertisen för att bäst möta kunderna
4. Partnerskap kan reducera forskning och utvecklingskostnader.
5. Allianser ger access till globala marknader.⁴⁶

3.1.3 Nyckeln till framgång i en allians

Efter att ha läst en mängd litteratur och artiklar i ämnet har vi efter noga övervägande bestämt oss för att basera detta stycke på Louis P. Bucklin & Co's artikel från 1993 som handlar just om hur man lyckas organisera en allians. Bucklin et al har byggt upp sin artikel på en rad hypoteser vilka vidare har konfirmerats av rad författare. Varför vi inte själva har testat dessa hypoteser är för att det för oss har varit rent praktiskt omöjligt som nämnts i metodbeskrivningen samt att vi tycker att hypoteserna styrks av så pass många andra författare att de redan kan betraktas som verifierade. Vi har därför valt att se dessa hypoteser som olika kriterier som beroende på hur de uppfylls är nyckeln till framgång i en klassisk allians. Hur pass viktiga de olika kriterierna är skiljer sig ifrån företag till företag beroende på organisationens storlek, struktur, vilken bransch de tillhör o.s.v.. Anledningen till att

⁴⁵ Ibid., s. 22-25

⁴⁶ Gonzales, Maria, 2001

vi valde just Bucklin et als källa är att den kan appliceras i mer eller mindre alla allianser då de flesta företag utifrån dess specifika kriterier kan bestämma dess grad av effektivitet samt att vi tycker att den på ett pedagogiskt och bra sätt förklarar det vi skall undersöka.

Att skapa en strategisk allians är en process med hög risk. Om man investerar i fel företag kan resultatet bli mångmiljonförluster.

Kostnaden för felsteg för mindre företag kan vara ännu mer ödesdigert. Ett misstag kan leda till förlust till rättigheten av en produkt eller service vilket i värsta fall kan resultera i konkurs.⁴⁷

Obalans i Styrka

Obalans i styrka mellan parterna i en allians skapar en potentiell konflikt. Om en relation mellan två parter är i obalans kommer den svagare parten att göra försiktighetsåtgärder för att begränsa sin sårbarhet. I detta sammanhang kan konkurrens bildas inom alliansen, den ena parten kan göra subtila ansträngningar för att minska partners roll i relationen till konsumenterna. Detta kan medföra ett misslyckande att använda alla nödvändiga resurser. När den starkare parten upptäcker detta beteende kommer de att göra liknande åtgärder och kommer därmed att vara obenägna att utföra maximala prestationer i projektet. Det värsta som kan hända i en sådan situation är att rädslan för varandra leder till en självförverkligande profetia och olösbara konflikter som motverkar sitt eget syfte. De bästa partnerskap är när parterna

kompletterar varandra d.v.s. båda parter har styrka och kan kombinera dessa för att bli ännu starkare.

Mindre bra är när parterna är supplementära allianser d.v.s. när en part är stark och kompenserar den andra partens svagheter.⁴⁸

⁴⁷ Ingram, Steve, 2001

⁴⁸ Gibson, David W., 1993

Kriterium 1: Obalans i styrka mellan parterna i en allians resulterar i negativ effektivitet inom alliansen.

Obalans i Ledarskap

Man kan definiera obalans i ledarskap som misslyckande att hitta en ledare med förväntad talang och med intresse för jämlikhet. Det är således inte alls säkert att den ledningsstil som hittills fungerat så bra inom det egna företaget, är lämplig i ett strategiskt samarbete med ett eller flera andra företag.⁴⁹ Olikheter i uppfattning av positioner eller status på ledarnivåerna kan leda till kulturella och politiska konflikter som påverkar alliansen. Vidare kan geografiska skillnader mellan parterna leda till kommunikationsproblem. Ett annat problem är att brist på ledarskap även kan resultera i brist på direktions. Ofta har ingen det totala ansvaret för om en allians lyckas eller ej och människor drar sig för att ta på sig ansvar för resultat som står utanför sin kontroll.⁵⁰

Kriterium 2: Obalans i ledarskap mellan parterna i en allians resulterar i negativ effekt inom alliansen.

Konflikter

Effektiviteten i alliansen påverkas av i vilken utsträckning konflikter mellan parterna föreligger. Oförmåga av ledningen att begränsa konflikterna oavsett vad orsaken är kommer att reflektera ineffektivitet i ledarskap och förvärra obalansen i styrka mellan parterna. Några konflikter kommer självklart naturligt i alla relationer och kommer t.o.m. bidra till en positiv utgång. Många studier indikerar ett negativt samband mellan konflikt och uppfattat positivt resultat såsom tillfredsställelse, medans andra visar att konflikt som lösning på ett problem resulterar i en positiv utgång. Denna uppenbarligen mångsidiga relation mellan parterna kan förklaras genom att skilja på funktionella och icke funktionella konflikter. Även om funktionella konflikter kan

⁴⁹ Bengtsson, Holmqvist och Larsson, 1998, s. 39

⁵⁰ Ingram, Steve, 2001

resultera i prestationer kan icke funktionella konflikter dämpa dessa prestationer.

Kriterium 3: Ju mindre konflikt mellan parterna i en allians desto större blir effektiviteten i alliansen.

Pay-Off

Interorganisatoriska utbytesteorier har pekat på att företag åtar sig kooperativa risker efter noga kostnads- och resultatsöväväganden. Motivationen för ett företag att gå in i en allians är att få strategiska fördelar som exempelvis access till nya marknader och/eller teknisk information, utökat produktvärde och bättre rykte. I den mån den naturliga förmågan att ta marknadsandelar för t.ex. nya produkter är större än andra kommer överlägsna resultat att följa.

Man menar också att det är viktigt att den s.k. pay-offen är klart kopplad till parternas övergripande mål och strategier.⁵¹

Kriterium 4: Ju högre s.k. pay-off man har som mål desto större blir effektiviteten i alliansen.

Partner Matchning

Partner matchning är skapandet av allianser i vilka de utvalda parterna är lika i ledningssätt och företagskultur.

Om förtroende och hängivenhet uppstår mellan parterna kommer detta att motverka potential för ogynnsamma beteenden. Ömsesidig tillit och engagemang är centralt för att en strategisk allians skall fungera. Ett kontrakt eller en överenskommelse kan inte hur välformulerat det/den än är gardera sig för alla olika scenarion som kan uppstå.⁵²

Man kan även här beakta längden på en allians relation och ett förväntat fortsatt samarbete. Detta kan förklaras med att en lång och stabil ekonomisk historia ofta bygger förtroende och hängivelse mellan parterna. Finns det upparbetade relationer och bra erfarenheter av tidigare samarbeten samt långsiktiga planer för samarbetet,

⁵¹ Bengtsson, Holmqvist och Larsson, 1998, s. 47

⁵² Cullen, Johnson och Sakano, 2001

så utgör detta goda förutsättningar för att förtroende finns eller utvecklas mellan parterna.⁵³

Kriterium 5: Ju bättre organisationen är mellan parterna i en allians desto större är effektiviteten i alliansen.

Kriterium 6: Ju längre och mer stabil ekonomisk historia det har funnits mellan parterna i en allians desto större blir effektiviteten i en allians.

Ålder

Två faktorer, ålder och dynamik i en marknad har visat sig vara viktiga i en relation. Studier har visat att misslyckandegraden har varit störst i initialfasen d.v.s. i den s.k. ”smekmånaden”. Efter denna period kommer graden av misslyckande att avta ju längre tiden går. Äldre relationer är alltså mindre sårbara för hot. Man kan givetvis dra en parallell till detta och hävda att äldre allianser redan har gått igenom en hel del test och är därför mer troliga att lyckas. Tidiga misstag skulle så att säga gallra bort allianser som hade begränsade potential.

Kriterium 7: Ju äldre alliansen är desto större blir effektiviteten i alliansen.

Kontrakt

Som nämnts tidigare i texten är balansen i makt mellan de olika parterna av stor vikt. Den enda egentliga lösningen är att företag som letar efter en partner begränsar sig till partners som har någorlunda likhet i dels sina finansiella resurser samt styrka i marknadsnärvaro. Hursomhelst en sådan riktlinje skulle begränsa en rad möjligheter. Samarbetet mellan mogna företag som har kommit långt när det gäller produktion och marknadsföring och nystartade högteknologiska företag skulle vara omöjlig.

Vilka mekanismer finns till hands för att hjälpa partners vilkas tillgångar och respektive maktpositioner är i obalans för att bygga en fruktbar allians? Betydelsefull hjälp kan man erhålla från lagen i kontrakt. Med kontrakt kan företag

⁵³ Bengtsson, Holmqvist och Larsson, 1998, s. 49

få en möjlighet att designa ett beteendemönster och straffa misslyckande samt kreditera positiva prestationer. Kontrakten representerar historiska metoder som lösning på problem. Vidare har parterna möjligheten att omförhandla kontraktens avtal så att kontraktets funktion upprätthålls om marknaden skulle förändras.

Detta kan skapa problem då vissa marknader existerar i en ständig förändring vilket gör att kontrakten inte hinner uppdateras och kommer därmed att tappa sin funktion.

Formalitet reflekterar graden av hur pass väl och noggrant avtalet är definierat. I extremfall kan en relation vara baserad på ett enkelt brev. I andra extremfall kan avtalet vara ett stort komplext dokument baserat på lagar. Om parterna har olika förutsättningar kan kontraktets roll vara att skapa jämlikhet mellan parterna genom att ge den svaga parten mer styrka. M.a.o. formalitet kan ändra styrkan i relationen mellan parterna för att skapa bättre balans.

Ett sätt att öka kontrollen över resurserna är att företa alternativa källor och öka beroendet mellan parterna. Genom att göra långsiktiga avtal eller genom straff, såsom att intellektuella rättigheter (patent, m.m.) konfiskeras om någon avviker från avtalen.

Exklusivitetsskydd är en annan metod som parterna kan använda sig av för att ändra maktförhållandet. Den starkare parten som går in i en allians, kan t.ex. förbjudas att gå in i en konkurrerande allians samtidigt som den svagare inte har den restriktionen.

Kriterium 8: Obalans i styrka i en allians kan reduceras genom att öka formaliteten i ett kontrakt.

Transaktionskostnader

Andra variabler kan även påverka balansen i en relation mellan två parter. Varje projekt kan t.ex. förväntas involvera vissa transaktionskostnader. När det finns höga initiala transaktionskostnader inom alliansen, kommer parterna bli sårbara för opportunistiskt beteende som en följd av ändringar på marknaden. I sin tur kan detta påverka pågående operationer och leda till obalans i relationen. Om osäkerheten är hög beträffande projektets framgångar eller om kontakten mellan parterna är

frekvent kan balansen lätt påverkas av opportunistiskt beteende. Med andra ord, företag har tagit över där marknader misslyckats att effektivt samordna ekonomiska utbyten. Marknaden är bra på att klara av enstaka, säkra och allmänna transaktioner. När transaktionerna blir mer frekventa och osäkra samt kräver investeringar som är specifika för just deras relation, misslyckas marknaden med att samordna dessa transaktioner på ett effektivt sätt. Möjligheten att minst en av parterna betar sig opportunistiskt på motpartens bekostnad gör att man antingen direkt blir lurad, eller att man behöver lägga ner så mycket resurser på att skydda sig från detta, att man ändå förlorar i slutändan. Inom företag där det råder hierarki slipper man ifrån dessa höga transaktionskostnader. Därmed så kommer relativt sett mer effektiva hierarkier att ersätta marknadsformen för dessa transaktioner.⁵⁴

Kriterium 9: Ju högre frekvens och ju högre grad av osäkerhet transaktionskostnaderna karaktäriseras av i en allians, desto större blir obalansen i styrka mellan parterna.

Till sist, sambandet mellan transaktionskostnader och kontrakt bör också nämnas. Formuleringen i kontraktet kan ha en avgörande roll när transaktionsspecifika investeringar är höga. En undersökning som gjordes på långtidskontrakt mellan kolleverantörer och tillverkare av elektronikkomponenter visade att där de lokala förhållanden reducerade antalet köpare och leverantörer till en leverantör och en elektronikköpare, ökade märkbart varaktigheten på förhållandet mellan parterna. Under dessa förhållanden hade parterna inga alternativa användare för deras investeringar i gruv- och elektronik tillgångar. Detta exempel visar att parterna kommer att göra bättre uppbyggda kontrakt som tjänar respektive intresse när transaktionsspecifika investeringar är höga. För allianser som kräver transaktionsspecifika investeringar kommer välformulerade kontrakt att effektivt säkra båda parternas intressen.

Kriterium 10: När transaktionsspecifika investeringarna är höga, kan obalans i styrka i en allians reduceras genom att öka graden av kontrakterat styrsätt.

⁵⁴ Bengtsson, Holmqvist och Larsson, 1998, s. 47-48

En annan faktor som kan påverka en allians framgång är hur teknologin ändras i omgivningen. Snabba teknologiska förändringar kan medföra att nuvarande tillgångar och färdigheter blir gammalmodiga och därför kommer ha en negativ följd på effektiviteten på alliansen. Hur som helst, företag kan ingå i allianser p.g.a. att de vill göra det möjligt att minska utvecklingskostnaderna och dela risken för snabba teknologiska förändringar med den andra parten. Följaktligen kommer alliansen vara mer effektiv organisatoriskt sett under förutsättning att det råder hög teknologisk osäkerhet. Om så är fallet kommer sambandet mellan graden av hur teknologin ändras och effektiviteten att vara positivt. Allianser är nästan alltid det snabbaste och mest kostnadseffektivaste sättet att vinna teknologisk kompetens. Det möjliggör företag att snabbt komma in på nya marknader.⁵⁵

3.1.4 Vad kan gå fel i en strategisk allians?

“Marriage,” a wag once said, “is an arrangement by which two people start by getting the best out of each other and often end by getting the worst.” That’s mild compared to the disillusionment he’d see in the eyes of many marketing partners. Faced with the prospect of doing it alone in a world where strategic alliances have become as commonplace as Danielle Steel romances, many companies have leapt into liaisons that left them in the lurch. Too often, it seems, they fall for the tall, dark stranger with the winning smile, only to find themselves abandoned and alone the morning after.”⁵⁶

Under en allians livscykel kan många misstag begås:

Många organisationer har ej någon alliansstrategi i syfte att täppa igen de oönskade tomrum som finns i deras affärsstrategi. Således kommer dessa företag att underpresteras.

Organisationer utvecklar ofta ingen tydlig gemensam strategi med sin partner. Följaktligen kommer den starkare organisationen dominera alliansen medan den

⁵⁵ Magee, John F., 1992

⁵⁶ Everett, Martin, 1993

andra parten inte inser fördelarna med alliansen eller i värsta fall endast kommer att följa en annans strategi med hopp om att detta kommer att gynna även dem.

Ofta kommer en disproportionerlig summa av uppmärksamheten läggas på den finansiella aspekten. Som en följd av detta negligeras strategin och fokus på implementeringen. Detta kommer att minska förmågan att konkurrera på ett bra sätt.

Brist på realistiska och meningsfulla moralregler är en vanlig fallgrop. I ett försök att summera resultatet från försäljningen, kommer användandet av viktiga och kvalitativa moralregler att förbises. Några av de mest betydelsefulla moralregler som är en förutsättning för att lyckas inkluderar tillit mellan parterna.

Ett annat vanligt misstag för stora organisationer är när de kommer på kollisionskurs med sin partner. Detta inträffar ofta när allianser med respektive partners existerar i olika delar av organisationen. I vissa fall är partnern även leverantör och detta komplicerar förhållandet. Det är viktigt att alla parter är införstådda med vad alliansen innebär.

Slutligen, samarbeten med konkurrenter kräver extra uppmärksamhet. En av de vanligaste misstagen i en allians av detta slag uppstår när det är otillräckligt uppsatta gränser runt alliansen och mellan parterna i alliansen. Risken är att den ena av parterna fått del av den andra partens kunskap och blir en överlägsen konkurrent.⁵⁷

3.2 Varumärke

De finns flera orsaker till att marknadsföring av varumärken blivit allt viktigare för företagen i avsikt att urskilja sig från konkurrenterna och framstå som bättre hos kunderna. En anledning är att kunderna har ont om tid och handlar bekvämare. Vidare är de idag mindre bundna till ett varumärke och har fått större förtroende för återförsäljarnas varumärken, således har lojaliteten avtagit, varför det är allt viktigare att vårda och utveckla en varumärkesidentitet med tillhörandes image. En

⁵⁷ Gonzales, Maria, 2001

annan orsak är att företagens produkter nu för tiden inte särskiljer sig mycket från konkurrenternas. Till detta kan tilläggas att många branschers marknader utvecklats till att snabbt förändras vilket lett till att produktlivscykeln blivit kortare. Det gäller att snabbt komma ut på marknaden med sin produkt och effektivt marknadsföra den innan bäst före datumet går ut. Man hinner knappt ta hem vinsten innan man måste investera i den ersättande produkten. Inom vissa branscher är marknadsföringen och varumärket ännu viktigare. När ett företags varumärke accepterats som standard kan man sälja större volymer med stordriftsfördelar. Exempelvis har Microsoft Office blivit standard och många fullvärdiga eller bättre alternativ skjutits åt sidan och försvunnit.⁵⁸

Detta behandlas i marknadsföringen under benämningen Brand Management. Brand Management behandlar varumärken och innefattar teorier som beskriver hur varumärket kan medverka till att uppnå långsiktiga strategiska mål genom att användas som ett starkt och självständigt konkurrensmedel. Varumärken har funnits under en mycket lång tid men har under huvuddelen av tiden främst använts till att vara ett namn på ett företags produkter och för att differentiera dem från andra produkter.⁵⁹ Varumärke eller brand härstammar från fornnordiskans brandr och lever även kvar i sin ursprungsbetydelse att brännmärka, i det engelska språket. Forntida egyptiska väggmålningar och europeiska grottmålningar från bronsåldern visar att den första typen utav märkning som finns historiskt dokumenterad är just brännmärkningsen av boskap.⁶⁰

Som tidigare nämnts har varumärket använts till att namnge produkten och särskilja den. Men på senare år i.o.m. att konkurrensen intensifierats som ett resultat av att exempelvis återförsäljarmärken fått stor betydelse inom detaljhandeln m.m. har man sökt nya metoder att framträda ur konkurrensen och på så vis skaffat sig konkurrensfördelar mot sina konkurrenter. Vidare har man även sökt få en närmare anknytning till sina kunder som mynnat ut i ett starkare och större intresse för varumärken och medföljande teorier om dessa. Fokus har skärpts på varumärkena och allt mer resurser har satsats vilket lett till att varumärkets position blivit starkare och ses som en viktig aspekt vid strategiska beslut.⁶¹

⁵⁸ Kotler, Philip, 1999, s. 21, 23, 76 och Melin, Frans, 1997, s. 8

⁵⁹ Urde, Mats, 1999, s. 122

⁶⁰ Melin, Frans, 1997, s. 10

⁶¹ Urde, Mats, 1999, s. 122

I begynnelsen av 1990-talen tenderade många välkända varumärken att märkesutvidgas och allt fler licensierades. Anledningen till detta var att det blivit allt svårare att lansera nya varumärken. Därmed sökte många kringgå problemet genom att använda etablerade varumärken när man introducerade nya produkter. Detta för att spara tid och pengar då kunden är familjär med varumärket och dess värderingar. Exempelvis köptes Rowntree som bl.a. ägde varumärkena After Eight och Kit Kat av Nestlé för 4,5 miljarder dollar vilket var fem gånger mer än det bokförda värdet. Hur kan man då köpa varumärken till sådana priser, högt över substansvärdet? Melin

förklarar detta med statistiken att åtta av tio nya märkesprodukter dras in från marknaden inom två år efter lanseringen. Om man då har i åtanke att en lansering av en ny produkt i genomsnitt kostar 100 miljoner dollar,⁶² kan ett bra alternativ vara att genom användandet av en celebrity endorser på ett relativt mindre kostsamt och mer styrbart sätt uppnå samma fördelar som det ovan nämnda.

3.2.1 Varumärkeskapital

Till att börja med, vad innebär begreppet varumärkeskapital? Keller har definierat det som "...*brand equity occurs when the consumer is familiar with the brand and holds some favorable, strong, and unique brand associations in memory.*"⁶³ En annan definition som framtagits är Aakers som formulerat varumärkeskapital såsom: "*Brand equity is a set of assets and liabilities linked to a brand's name and symbol that adds to or subtracts from the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers.*"⁶⁴ Det myntade begreppet varumärkeskapital antyder som det låter att varumärket är en tillgång. Den främsta förespråkaren till detta är David A. Aaker som dristar sig så långt som att påstå att varumärket är den största tillgången ett företag har. Som exempel på detta har Interband gjort bedömningen att "Coca-Colas varumärke är värt 35 miljarder dollar, mycket mer än alla deras fabriker."⁶⁵ Den första modellen som framtog för att beskriva varumärkeskapitalet och som fått det största genomslaget utarbetades och publicerades av Aaker i hans bok *Managing Brand Equity* 1991.⁶⁶ Aakers brand

⁶² Melin, Frans, 1997, s. 5-8

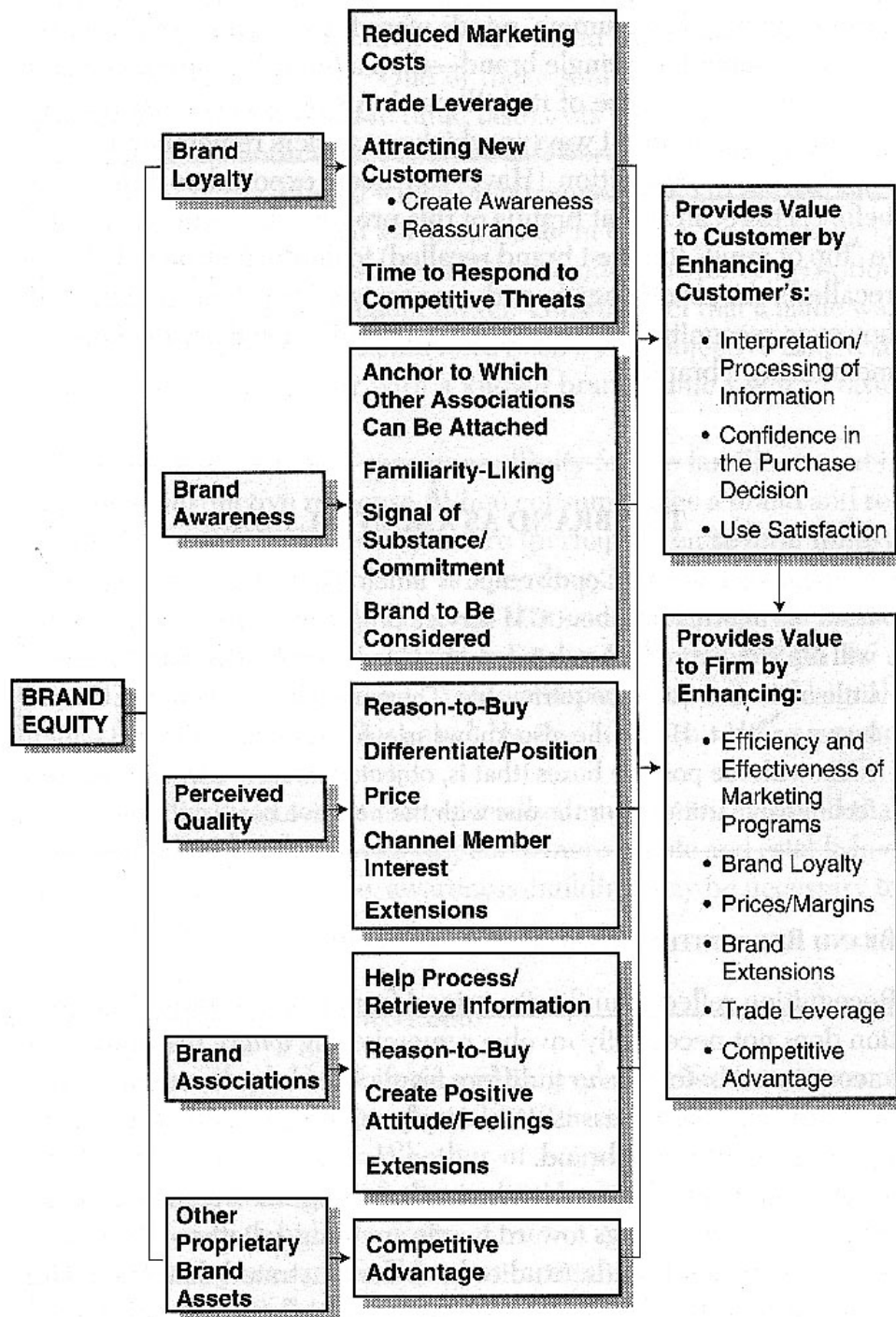
⁶³ Keller, Kevin L. 1993

⁶⁴ Aaker, David A., 1996 s. 7-8

⁶⁵ Kotler, Philip, 1999, s. 74

⁶⁶ Urde, Mats, 1997, s. 98

How Brand Equity Generates Value



From *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* by David A. Aaker. Copyright © 1991 by David A. Aaker. Reprinted with permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc.

equity-modell delar upp varumärkeskapitalet i följande kategorier av tillgångar; märkesassociationer, märkeslojalitet, varumärkeskännedom, upplevd kvalitet och övriga tillgångar som är sammankopplade med varumärket.

Hur varumärkeskapitalet genererar ett värde visas på nästkommande sida i Aakers brand equity-model.

Styrningen av varumärkeskapitalet går ut på att investera i att skapa och förhöja tillgångarna. Det är dessa som sedan skapar värden på många olika sätt och som beskrivits med 17 olika värden i modellen. Det är det här som är av väldigt kritisk karaktär i modellen. Det gäller att man har en fingertoppskänsla för hur man skall skapa och förhöja varumärkets värde för att man effektivt skall kunna förvalta varumärkeskapitalet. Tillgångarna som ligger till grunden för varumärkeskapitalet måste vara länkade samman med varumärkesnamnen och symbolerna. Om namnet eller symbolen blir utbytta kan vissa av tillgångarna bli påverkade eller försvinna helt och hållet. Sammanfattningsvis kan man utifrån modellen och Aakers påståenden konstatera att varumärkestillgångarna skapar värden för kunden och företaget. Vidare kan även ett skapat värde för kunden ytterligare addera värden till företaget.⁶⁷

Genom varumärkeskapitalet skapas alltså ett mervärde för företaget och kunderna.⁶⁸ För kunden underlättas informations- och tolkningsprocessen, kunden känner sig mer säker vid köpbeslutet och användartillfredsställelsen ökar. Själva värdet för företaget står i att marknadsföringen blir mer verkningsfull då budskapet är förnummet och missförstånd ej lika lätt inträffar. Resultatet av en effektiv, tydlig och trovärdig marknadsföring är att märkeslojaliteten höjs vilket leder till att företaget kan ta ut ett högre pris med högre marginaler utan att förlora kunder. Dessutom åtnjuter företaget konkurrensfördelar som är svårkopierbara då de härrör från varumärkeskapitalet som är mycket kostsamt och tidskrävande att bygga upp.⁶⁹

3.2.2 Märkesassociationer

Vad det gäller varumärkeskapitalet har vi valt att främst utreda den del som benämns märkesassociationer därför att de ofta är dessa som man försöker påverka med celebrity endorsers. En ytterligare anledning till att vi gjort detta är för att vi menar att man även kan förstärka de andra tillgångarna, märkeslojalitet,

⁶⁷ Aaker, David A., 1996, s. 8-9

⁶⁸ Aaker, David A., 1996 s. 8 och Melin, Frans, 1997, s. 117

⁶⁹ Aaker, David A., 1996 s. 8-9 och Urde, Mats, 1997, s. 99-100

varumärkeskännettedom, upplevd kvalitet och övriga tillgångar med märkesassociationer.

Det är viktigt att uppnå en kongruens mellan märkesassociationerna. Fördelarna och styrkan i en märkesassociation kan bli påverkad av andra märkesassociationer i minnet. Denna överensstämmelse definieras till i vilken utsträckning associationerna delar innehåll och mening med andra märkesassociationer. Kongruensen styr hur pass lätt en association kan bli framkallad och hur lätt den kan bli adderad och länkad till

varumärkesassociationen i minnet.⁷⁰ Vi menar att de relationer och associationer kunden har till varumärket beror på flera faktorer, där de viktigaste är företagets identitet och image som utreds nedan.

Vad som bör tilläggas är att identitet och image går in i varandra och ofta kan blandas ihop. Varumärkesidentitet definieras som vad märkesinnehavaren vill att varumärket skall stå för, dess mening och vad som gör det unikt. Varumärkesimage däremot åsyftar på hur kunderna uppfattar varumärket.⁷¹ Det är därför vi valt att utreda identiteten och imagen för att påvisa på vilka sätt företag söker framhäva hur de vill bli uppfattade och huruvida de blir uppfattade på det vis som varit intentionen.

3.2.3 Varumärkesidentitet

Kapferer är av den åsikten att för att ett varumärke skall fortsätta att vara starkt måste de vara trogna den egna identiteten. Identitetskonceptet är mycket viktigt främst av tre orsaker, varumärket måste vara bestående, ha sammanhängande homogena budskap och därtill vara realistiskt.⁷² Om varumärkesidentitet skriver Aaker ”*Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organisation members. Brand identity should help establish a relationship between the brand and the customer by*

⁷⁰ Keller, Kevin L., 1993, s. 11

⁷¹ Melin, Frans, 1997, s. 134

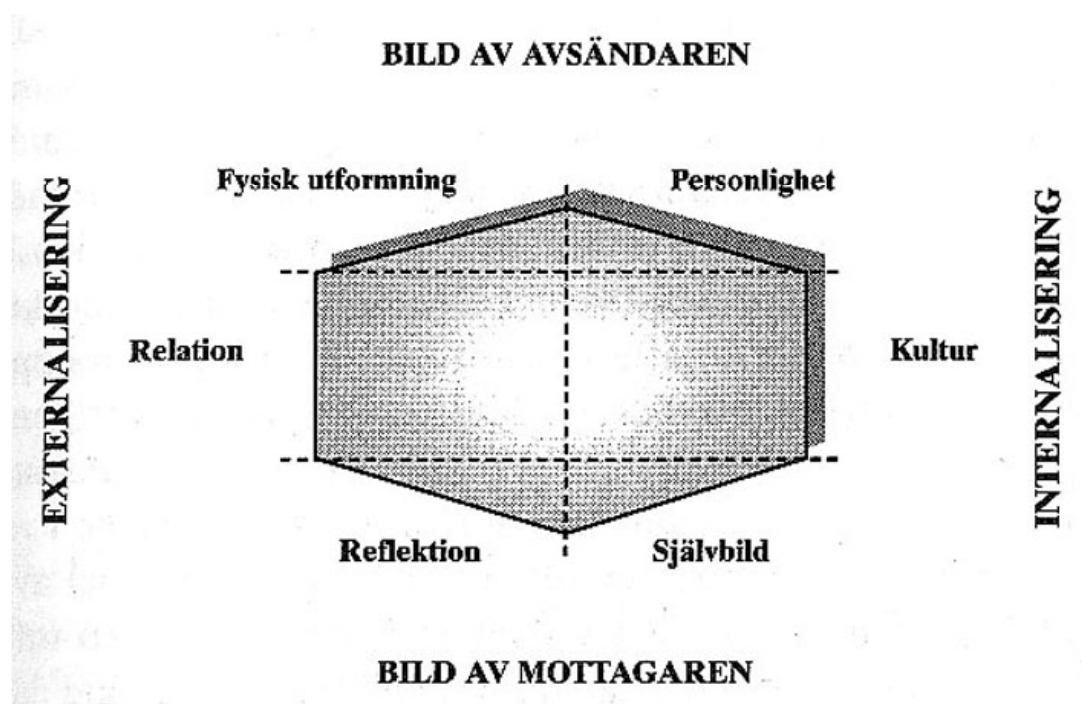
⁷² Kapferer, Jean-Noël, 1997, s. 99

generating a value proposition involving functional, emotional or self-expressive benefits.”⁷³

3.2.4 Identitetsprismat

Banbrytaren inom området märkesidentitet är Kapferer som utvecklat den första konceptmodellen för identitetsuppbyggnad som fått namnet identitetsprismat. Denna prisma förklarar märkesidentitetens utveckling d.v.s. en av de viktigaste faktorerna bakomliggandes en märkesprodukts succes.⁷⁴

Identitetsprismat



Varumärket har fysiska kvaliteter som är dess ryggrad och påtagliga mervärde. Det fysiska utseendet som utformar sig i produkt- och märkesattribut är mycket viktigt. De första frågor man bör ställa sig när man utvecklar ett varumärke är: vad är produktens funktion?, hur är den utformad, d.v.s. vilka är de fysiska aspekterna? Ett vanligt problem är att bestämma hur man skall definiera sig själv. Malibu är ett sådant exempel, där man tidigare profilerade sig som en karibisk lättdrink. Numera har man bättre definierat vad man är, nämligen en karibisk vitrom.

⁷³ Aaker, David A., 1996, s. 68

⁷⁴ Melin, Frans, 1997, s. 135

Varumärket har sedermera också en egen personlighet. Karaktären byggs upp genom att gradvis kommuniceras. Sedan 1970 har huvudfokus legat på just personligheten vad det gäller reklam för varumärken. Detta förklarar varför det blivit så vanligt att låta kändisar företräda sitt varumärke. Det lättaste sättet att snabbt skapa personlighet enligt Kapferer är att låta representera företaget m.h.a. en talesman eller frontfigur som då exempelvis tar sig i en kändis eller påhittad figur.

Varumärken har även sin kultur som dess produkter härrör ifrån. Produkterna representerar inte enbart denna kultur utan kommunicerar också via media. Kulturen är alltså det som inspirerar företaget att framta produkter. Stora och välkända varumärken upprätthålls av kulturen men ofta är det även företaget självt som förmedlar kulturen. De ledande företagen är de företag som inte bara har personlighet utan även en matchande kultur. Kulturen är det som länkar samman varumärket med företaget, särskilt om de har samma namn. Vidare görs gällande att kulturens styrka påverkar varumärkets grad av frihet i den meningen att ju starkare kulturen är desto svårare är det att anamma sådant som inte stämmer in under den nuvarande kulturen.

Ett varumärke kan även ses som en relation mellan kunden och märkesidentiteten. Dior kan exemplifiera detta med att företaget är symbolistiskt relaterad till något som är bombastiskt och pråligt som stoltserar med att skina som guld, dock på ett positivt sätt.

Varumärket är även en reflektion och denna tenderar att ofta bygga upp en bild av köparen eller användaren, vilket den även adresserar. Man skulle kunna definiera reflektion som att kunderna ställer sig frågan: om jag köper den här produkten hur kommer andra att se på mig då? T.ex. om man frågar om folks syn på olika bilmärken får man ofta till svars att den är för unga, nyrika, medelålders medelklass män o.s.v.. Konsumenter söker använda märkesvaror för att bilda och framhäva den egna identiteten. Därför är det viktigt att företagen ser till att varumärket stämmer överens med reflektionen. Varumärket skall t.o.m. i många fall smickra sina kunder och tilltänkta sådana.

Avslutningsvis tilltalar varumärket vår självbild. Om reflektionen är den tilltalade konsumentens utåtriktade spegel så är självbilden hans/hennes inåtriktade spegel. Här handlar det följaktligen om hur vi ser på oss själva när vi inköpt en produkt av

ett visst märke. Således bildar vi genom vår attityd till vissa märken en slags inre relation med oss själva.⁷⁵

Sammanfattningsvis som tidigare nämnts är märkesinnehavarens mål att utveckla en uthållig och konsekvent kärnidentitet. Förutsättningen för att lyckas med detta är att företaget lyckas förmedla en positiv bild av produkten genom de fysiska kvaliteterna och varumärkets personlighet. Det är också viktigt att varumärkesidentiteten är en spegling, reflektion av hur konsumenten vill bli sedd som, i kombination med att den överensstämmer med personens självbild. Något som även är mycket viktigt är att skapa bindningar mellan produkten och konsumenten som är starka. Det som binder samman detta i identitetsprismat är relationer och kulturen.

Det finns dock invändningar vilka gör klart att Kapferers identitetsprisma inte alltid stämmer överens med verkligheten. Frans Melin hävdar att begreppet kultur i modellen är av sådan karaktär. När Kapferer framhäver kultur som en förbindande länk bortser han från att en del företag som exempelvis Procter & Gamble medvetet valt att avskilja märkesprodukterna från företagsnamnet och därmed även varumärkesidentiteten. Detta för att en koppling mellan den enskilda märkesprodukten och varumärket inte skall underminera märkesproduktens unika identitet och positionering.⁷⁶

3.2.5 Varumärkesimage

Kevin Lane Keller har på ett bra sätt fångat vad varumärkesimage är i sin definition: *“A positive brand image is created by marketing programs that link strong, favorable, and unique associations to the brand in memory.”*⁷⁷ I enlighet med vad som tidigare nämnts, är även David Bernstein ense om att image innebär hur de utsända signalerna, identiteten m.m. mottages och uppfattas hos betraktaren. Hur företaget gör i verkligheten och hur de uppfattas ses som två sammanknutna men dock åtskiljbara enheter. Denna åtskillnad att separera imagen från företagets verklighet förvanskar problemen företaget har jämte allmänheten. Imagen är det som hjälper till att bestämma hur kunden kommer att bete sig gentemot företaget.

⁷⁵ Kapferer, Jean-Noël, 1997, s. 99-104

⁷⁶ Melin, Frans, 1997, s. 135-137

⁷⁷ Keller, Kevin L., 1998, s. 51

Kundens uppfattning om företaget, om det är svagt eller starkt, rigid eller flexibel eller har bra eller dålig kvalitet o.s.v. fastställer personens inställning. Denna inställning kan sedan leda till att personen ifråga köper företagets produkter, tror på deras koncept och/eller värderingar, köper aktierna eller t.o.m. söker anställning hos företaget. Med detta påstående i åtanke är det inte svårt att förstå att företagen ofta fokuserar sig på imagen istället för företagets identitet. Detta för att kunden agerar utifrån det han/hon upplever och varseblir vilket sålunda är dennes verklighet.

Vad det gäller produkter kan man redan innan produktutvecklingen definiera vilken image produkten skall ha hos sin målgrupp, vad som skall skilja den från konkurrenternas produkter samt hur den skall positioneras hos gemene man. Vidare är det även enkelt att sända ut rätt imageskapande signaler. Detta kan göras m.h.a. förpackning, skyltning, annonser m.m.. När man utvecklar en ny produkt kan man börja med att skapa en image och utifrån denna forma en produkt som passar in på imagen. Företaget har alltså kontroll över produktens image.

Förhållandet är dock inte det samma mellan företagets varumärkesidentitet och varumärkesimage som för produktens identitet och image. Företaget kommer före sin image och har väldigt liten kontroll över imagen. Identiteten bestämmer hur företaget sedan uppfattas, alltså är det mycket svårare att manipulera och styra företagets image än produktens image. Företagets image stadgas av vad man presterar. Företagets interna och externa kommunikationsrådgivare skall se till att företaget företar de handlingar samt förmedlar de idéer som leder till att företaget uppfattas på det eftertraktade viset. Vidare ligger det även på deras ansvar att bevaka att alla meddelanden och signaler som utsänds från företaget överensstämmer med varandra. Den som ansvarar för företagets kommunikation är imagens väktare och de som arbetar på marknadsavdelningen är imageskapare.

Bara för att verkligheten och företagets identitet föregår imagen får man inte åsidosätta imagen. Att tro att imagen kommer att utformas helt i enlighet med hur verksamheten styrs och ser ut kan missleda företaget och leda till felaktiga beslut och handlingar. Företagen måste även tänka på sin image. Inte för att gestalta den utan för att inbringa information för hur de utsända signalerna mottages, uppfattas och om det sker i kongruens med företagets egna självbild. Som redan nämnts kan image inte direkt skapas av företaget utan endast uppfattas av kunden. Vad företaget

däremot kan göra något åt är att se till att företagets identitet förmedlas på rätt sätt så att företaget erhåller den önskade imagen.⁷⁸

Många företag luras dock ofta eller lurar sig själva att tro att intrycket är deras verklighet. Man söker ge intrycket av att vara effektiva eller ge god service istället för att verkligen vara detta då det är ett billigare alternativ. Vinsterna är dock kortsiktiga. Styrningen av intryck är endast på längre sikt framgångsrika när företagets image stämmer med identiteten.⁷⁹

Ett exempel som beskriver varumärkets identitet och image i relation till varandra, som även visar hur viktigt det är att dessa märkesassociationer är i kongruens sinsemellan är Apple. Exemplet visar dessutom hur de agerade på ett bra sätt och skapade en kongruens som var hållbar. Apples image hos kunderna var att de var användarvänliga vilket var välkommet hos många. Tyvärr såg många även användarvänligheten som något negativt. Företagen bland andra menade att i.o.m. att de var lätta att använda så var Apples datorer begränsade användarmässigt. För att bemöta detta påstående lanserade Apple en reklamkampanj med följande reklamtext "The power to be your best". Strategin var att redefiniera vad begreppet kraftfulla datorer innebar. Apples datorer var lätta att använda och det var just detta som folk gjorde, använde dem! En enkel men viktig förklaring till vad ordet kraftfull egentligen betydde.⁸⁰

3.3 Celebrity Endorsers

3.3.1 Vad är en celebrity endorser?

Ett mer och mer vanligt sätt att förstärka och höja värdet på ett varumärke är att använda sig av en s.k. celebrity endorser. Detta gör man genom att sammanbinda en kändis med ett varumärke, exempelvis Sundin-Nike. En kändis i detta sammanhang kan vara, en sportstjärna, skådespelare, påhittad figur, symbol eller kända personer inom t.ex. näringslivet, d.v.s. alla som kan höja kundvärdet på en produkt genom kundens positiva känslor för dem. Definitionen av en celebrity endorser är: "*alla*

⁷⁸ Bernstein, David, 1985, s. 24-31

⁷⁹ Bernstein, David, 1985, s. 338 och Keller, Kevin L., 1998, s. 51

⁸⁰ Keller, Kevin L., 1998, s. 52

offentligt igenkända individer som använder denna kändhet som kundvärde å ett företags vägnar genom att framträda i reklam.”⁸¹ Man vill alltså att folk skall förknippa kändisen med varumärket och på detta sätt få ett positivt kundvärde. Genom att associera ett varumärke med en kändis kan man forma varumärket på ett helt annat sätt än när man t.ex. använder sig av en vanlig anonym modell. Kändisar upplevs som mer levande, verkliga och engagerar ofta mer än en modell. Vanliga modeller och skådespelare spelar en roll påhittad av företaget som marknadsför produkten. Detta gör att de blir mindre trovärdiga att representera en produkt i en reklam. Kändisen är däremot med i egenskap av sig själv och blir därför mer trovärdig. En annan positiv sida med att använda celebrity endorsers är att globala marknadsföringskampanjer lätt kan bli offer för kulturella krockar som t.ex. tid, språk, förhållanden, makt, risk, maskulinitet, femininitet o.s.v., i individuella länder. Världskändisar kan hjälpa företag att undvika dessa problem.⁸² Meningen är att man kommer att förknippa varumärket med allt som kändisen står för d.v.s. hur han/hon har för livsstil och hur de betar sig inom respektive sport eller yrke. Då dessa personer ofta är offentliga är det även viktigt hur de uppför sig i sitt privatliv. Detta återkommer vi dock till senare i texten. Man talar om en budskapsöverföringsprocess mellan kändis, produkt och konsument. Denna process kan delas in i tre steg. Första steget är att produkten tillhör en kändis. Andra steget är att budskapet överförs när kändisen dyker upp i reklamen i samband med produkten. Vissa budskap som står för kändisen står nu även för produkten. Slutligen, det sista steget är när budskapet transformeras från produkten till konsumenterna.⁸³

Det finns även olika sätt att marknadsföra en produkt genom en celebrity endorser. McCracken delade upp dessa i fyra olika sätt, ett uttryckligt sätt: ”Jag tycker om denna produkt”, ett underförstått sätt: ”Jag använder denna produkt”, ett imperativt sätt: ”Du borde använda denna produkt” och slutligen där kändisen bara syns med produkten.

⁸¹ McCracken, Grant, 1989, s. 2

⁸² Erdogan, Zafer B., 2001, s. 2

⁸³ McCracken, Grant, 1989, s. 2

3.3.2 Hur hittar man rätt kändis till rätt produkt?

Man önskar alltså att kändisen skall associeras med produkten på olika sätt beroende på vilket budskap man vill få fram och vilken målgrupp man vänder sig till. Det är därför viktigt att kändisen kan identifieras med produkten på rätt sätt så att man fångar rätt målgrupp. För det första måste man hitta en kändis som är lämplig att representera en produkt som celebrity endorser. Två olika modeller kan användas för att göra detta:⁸⁴

”The source credibility model”, förklaras som effektiviteten i budskapet beror på ”expertis” och ” trovärdighet” av källan d.v.s. kändisen. Expertis definieras som källans förmåga att förstå och utföra giltiga påståenden. Trovärdighet definieras som konsumentens förtroende för källans objektivitet och ärlighet när han/hon förser konsumenten med information.⁸⁵

”The source attractiveness model”, förklaras som effektiviteten i budskapet beror på ”bekantskap”, ”gillande” och ”likhet” med källan. Bekantskap definieras som kunskap om källan genom exponering. Gillande är tillgivenheten till källan som ett resultat av källans fysiska närvaro och beteende. Likhet antas vara likheten mellan källan och mottagaren av budskapet.

Båda dessa begrepp har blivit vetenskapligt bekräftade och har varit en viktig del på vägen att förstå denna process. Men de fångar tyvärr inte allt...⁸⁶

Modellerna går ut på att så länge trovärdighet- och attraktionskraven är uppfyllda kan alla kändisar fungera som en övertygande källa för reklam. Effektiviteten i budskapet som förmedlas av kändisen beror helt på hur kändisen är och inte alls hur matchningen mellan kändisen och produkten är. Det finns en rad exempel på hur kändisar som misslyckats som celebrity endorser för en produkt, har lyckats i reklamer för andra produkter. Bill Cosby är ett sådant exempel då han misslyckades i en E.F. Hutton (amerikansk mäklarfirma) reklam trots att han lyckats göra reklam för både Kodak och Coca Cola. Andra som misslyckats är t.ex. John Wayne för smärtstillande medlet Datriil och Ringo Starr för vinkylare. Dessa personer kunde inte förknippas med produkten och därför misslyckades de som celebrity endorser.

⁸⁴ Ibid. s. 3

⁸⁵ Ohanian, R., 1991, s. 2

⁸⁶ McCracken, Grant, 1989, s. 3

McCracken menar att en stor del i hemligheten med celebrity endorsement ligger i just att hitta en matchning mellan kändis och produkt. Varje kändis har sitt område där konsumenterna tycker att de hör hemma. Det är alltså konsumenternas uppfattning av kändisar som spelar en stor roll och som ej innefattas i modellerna ovan. Vilken livsstil, ålderskategori och personlighet förknippar konsumenterna kändisen med?

Man kan dela in kändisarna efter olika egenskaper som man sedan matchar med olika kategorier av produkter. ("jämf The source credibility model" och "The source attractiveness model") Dessa egenskaper beskrivs nedan.

Trovärdighet; En kändis trovärdighet är viktigare för marknadsföraren när man väljer en teknisk/ icke attraktiv produkt än en icke teknisk/ attraktiv produkt.

Expertis; En kändis expertis för produkten är viktigare för marknadsföraren när man väljer en teknisk/ icke attraktiv produkt än när man väljer icke teknisk/ attraktiv produkt.

Attraktiv; En kändis fysiska attraktivitet är viktigare för marknadsföraren när man väljer en icke teknisk/ attraktiv produkt än en teknisk/ icke attraktiv produkt.

Familjär; En kändis bekantskap är viktigare för marknadsföraren när man väljer en icke teknisk/ attraktiv produkt än en teknisk/ icke attraktiv produkt.

Populär; En kändis popularitet är viktigare för marknadsförare när man väljer en icke teknisk/ attraktiv produkt än en teknisk/ icke attraktiv produkt.

Vi kan illustrera detta med ett exempel. De två första egenskaperna är viktigare när man marknadsför en dator och de tre senare är viktigare när man marknadsför ett par jeans.⁸⁷

⁸⁷ Till, Brian D. och Shimp, T. D., 1998, s. 4-5

3.3.3 Nackdelar med Celebrity Endorsement

Som framgått ovan är det viktigt att matchningen mellan produkt och kändis är rätt. Fel matchning kan resultera i att budskapet riktar sig till fel målgrupp och därmed blir en misslyckad marknadsföring. Ett exempel på dålig matchning är tennisspelaren John McEnroe som gjort reklam för Bics rakhyvlar trots att allmänheten kände till att han nästan alltid visade sig i TV med tvådagars skäggstub. ⁸⁸

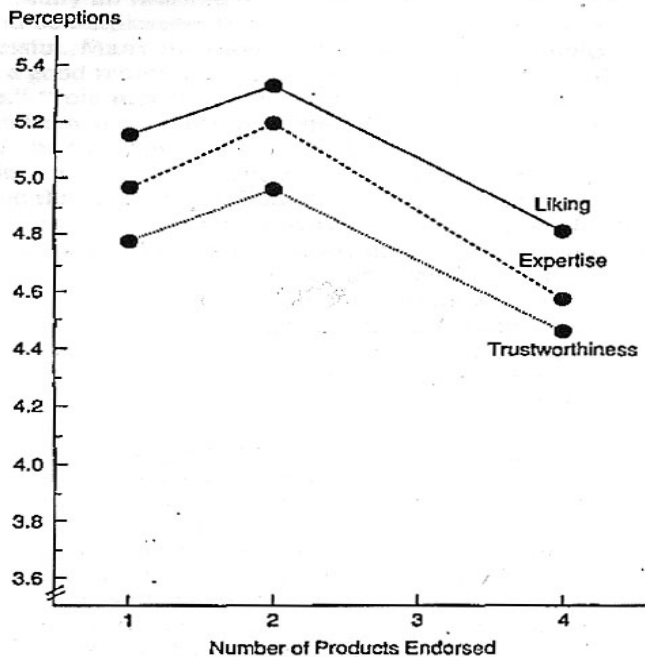
Vidare inser vissa konsumenter hur mycket pengar kändisarna tjänar för att marknadsföra produkten och p.g.a. detta skapas misstro till kändisens trovärdighet i reklamen. Konsumenten inser att kändisen gör reklam för produkten enbart för pengar och inte för att han tycker produkten är bra. Detta innebär att dessa konsumenter i vissa fall väljer ett annat märke.

Ett annat problem som hör ihop med föregående är att kändisen kan göra reklam för mer än en produkt vilket också medför misstro till kändisens trovärdighet i reklamen. När en kändis representerar olika produkter kan detta leda till en störning i konsumenternas uppfattning angående kändisens karaktärsdrag (t.ex. kan kändisen uppfattas som sniken) och som i sin tur kan resultera i negativa effekter på trovärdighet och popularitet. Detta kan sedan avspeglas på produkten. Detta kan förklaras som att ju fler produkter en kändis representerar, ju lägre uppfattar konsumenterna kändisens trovärdighet \Rightarrow kändisens popularitet sjunker \Rightarrow reklamvärdet sjunker \Rightarrow varumärkets värde sjunker \Rightarrow konsumenternas köpintentioner sjunker. Man kan även se ett samband hur ofta kändisen visas med trovärdighet samt popularitet. Skillnaden mellan konsumenternas uppfattning av kändisars trovärdighet och popularitet mellan de som bara gör reklam för en produkt och de som gör reklam för flera olika produkter ökar ju oftare kändisen visar upp sig. Detta samband beskrivs i figuren nedan. ⁸⁹

⁸⁸ Keller, Kevin L., 1998, s. 297

⁸⁹ Tripp, Jensen och Carlson, 1994, s. 537-538, 542

NUMBER OF PRODUCTS ENDORSED: PERCEPTIONS OF CELEBRITY SPOKESPERSON AND ATTITUDE TOWARD THE AD



Det är även viktigt att endorsern inte drar till sig för mycket uppmärksamhet då produkten kan komma i skymundan.

Det största problem som kan uppstå är dock om endorsern blir impopulär. Detta kan bl.a. hända om allmänheten får reda på negativ information om kändisen t.ex. att han/hon varit dopad eller har misshandlat någon på krogen. Endorsern kommer inte längre att representera det den stod för innan, utan kommer nu istället att representera falskhet, feghet, fusk o.s.v. och därmed kommer även varumärket förknippas med detta.

Meningen med celebrity endorser är att den rätta målgruppens positiva känslor för en utvald kändis skall överföras till produkten som kändisen gör reklam för. Vad händer i så fall i en konsuments hjärna då negativ information om kändisen blir offentliga under eller efter en reklamkampanj.

De känslor som en kändis väcker och/eller det budskap kändisen ger förväntas att överföras på produktnamnet genom upprepande associationer mellan kändis och produkt. Den återkommande exponeringen till de två stimulin resulterar i en simultan aktivitet i minnesknutarna som representerar dessa stimulin och bygger då en associerande länk mellan de två knutarna. Efter att den associerade länken har uppstått mellan den marknadsförda produkten och kändisen, kan påföljande negativ information om kändisen resultera i en lägre värdering av kändisen, som i sin tur

kommer att reflekteras på produkten genom den associerande länken som etablerades mellan de två enheterna.

Detta förhållande är ömsesidigt d.v.s. om det uppkommer negativ information om produkten kan detta reflekteras på kändisen och på detta sätt minska hans/hennes popularitet.⁹⁰

Till och Shimp menar också att ju större den s.k. produktassociationen är desto mindre kommer en negativ kändisinformation spela roll och vice versa. P.g.a. detta problem använder sig många företag av animerade figurer och påhittade personer som celebrity endorsers. Dessa kändisar kan i hög grad styras och kan därmed inte dopa sig eller hamna i krogslagsmål. På detta sätt undviker man risken för negativ publicitet. Användandet av dessa figurer eller symboler som vi kan kalla dem skapar dock nya problem. Symbolerna kan bli så omtyckta att de totalt tar över produkten och minskar konsumenternas varumärkeskänedom, d.v.s. all uppmärksamhet kommer att riktas mot symbolen och produkten försummas. Exempel på detta är Duracells rosa lilla trummande kanin som nästan alla känner till, men tyvärr vet inte så många att det är just Duracell som står för reklamen utan nästan hälften trodde det var en reklam för konkurrenterna Energizers batterier.⁹¹

4. Företagspresentation av IMG

4.1 Bakgrund och Historia

IMG står för **I**nternational **M**anagement **G**roup och bildades av Mark H. McCormack. Han såg redan på ett tidigt stadium vilken potential sport som affärsverksamhet hade.

Företaget grundades i Cleveland, Ohio, för 35 år sedan med ett kapital på 500 dollar. McCormack började med att leda ett företag för marknadsföring av sport och idrottsstjärnor. Idag har verksamhetsområdena ökat och de har nu 3000 anställda utslaget på 74 kontor i 33 länder och en omsättning långt över miljarddollarstrecket.⁹²

⁹⁰ Till, Brian D. och Shimp, T. D., s. 1-2

⁹¹ Keller, Kevin L., 1998, s. 298

⁹² McCormack, Mark, 1995, s. 10

I begynnelsen handlade det om att söka knyta kontakter med potentiella idrottstalanger och på detta sätt starta ett långsiktigt samarbete.

De skulle genom varandras kunskaper på och utanför idrottsarenan skapa bästa möjliga miljö och omgivning, vilket innebar att klienten skulle satsa och koncentrera sig på att uppnå goda resultat samtidigt som IMG och dess agenter skulle sköta allt runt omkring.

Detta är fortfarande företagets huvudverksamhet, men utifrån detta har företaget växt även inom andra områden och skapat en stor industri för sport, spänning och underhållning.

Man kan med en stark grund av IMG:s bildande hävda att den stora sportmanagement-industrin som helhet föddes i början av 1960-talet då de rekryterade deras första idrottsstjärna som var den legendariske golfspelaren Arnold Palmer som blev deras frontfigur. Palmer är en av historiens bästa golfspelare och genom hans talang och karisma fick IMG det genombrott som gav dem kännedom om hur sportindustrin i framtiden skulle utvecklas.

Det handlade inte bara längre om att prestera fina resultat, utan det behövdes något mer för att öka intresset för idrotten samt öka dess finansiella tillgångar. Det var här IMG kom in. Sportindustrin skulle nu övergå till en ny fas där det inte bara räckte med att utöva sin idrott utan det krävdes även en välorganiserad organisation för att lyckas.

En betydande orsak för IMG:s förhållandevis snabba utveckling var att de fick fram stjärnor som var något utöver det vanliga. De växte här fram individuella idrottsutövare med en styrka och pondus både på och utanför arenan. Detta ledde till att det blev lättare att identifiera sig med dessa stjärnor. Som exempel kan man nämna de tre gamla storstjärnorna inom golfen, Arnold Palmer, Jack Nickolas och Gary Player. Personligheterna hos dessa tre är helt olika, men alla tre hade den kvalitet och klass, som skulle göra dem till mästare även utanför golfbanorna. De var inte enbart kvalitetsgolfare utan även kvalitetsmänniskor.⁹³

⁹³ McCormack, Mark, 1984, s 166-167

I mitten av 1960-talet tog de sig in på andra idrottsområden och man såg här samma mönster och utveckling som för Arnold Palmer.

Efter att ha fått fram Arnold Palmer inom golfen rekryterade man Rod Laver inom tennisen, en av de mest kända och populära tennisspelarna genom tiderna och inom motorsporten kontrakterades den legendariske Jackie Stewart. Nu föddes s.k. megastjärnor som tog sporten till nya nivåer och som skapade ett enormt intresse och inflytande på dess omgivning som man tidigare inte trodde var möjligt. Helt plötsligt blev idrottsstjärnor lika kända och uppskattade som kungafamiljer och presidenter.

Dessa s.k. megastjärnor byts med historiens gång ut mot nya som omvärlden kan identifiera sig med och som lyfter fram verksamheten till nya gränser. På 60-talet fanns inom golfen Arnold Palmer, idag Tiger Woods, inom tennisen fanns Rod Laver och därefter kom Björn Borg och idag Andre Agassi.

4.2 Idag

IMG är världens största och enda globala företaget som enbart ägnar sig åt marknader och ledning för sport, fritid, underhållning och livsstil. Denna aktuella mångfald reflekterar måttet på deras framgång.

Räckvidden av företagets strävan speglar deras engagemang av att växa och utvecklas även inom andra områden såsom underhållning. Exempel på det är att de har en isdansshow som åker runt och uppträder i över 70 nordamerikanska städer som skapat ett stort intresse. Vidare har många gamla OS-medaljörer valt att sluta tävla och istället åka runt i USA och göra uppvisningar i konståkning då detta inbringar mer pengar.

Andra exempel på att utveckla och utvidga underhållning är att de inom golf och tennis startat s.k. seniortourer för spelare över 30 år. När matcher idag spelas mellan Borg och McEnroe skapas ett större intresse än mellan två nuvarande världsspelare.

Genom att fortsätta att lyfta fram nya talanger och idéer med stora representationer och evenemang, skapar och serverar företaget en världsbaserad verksamhet för både sina idrottsutövare och deras fans.

IMG arbetar med att söka förstå och förbättra relationerna mellan idrottsutövare och fans, TV och sponsring samt evenemang (tävlingar) och marknadsföring. Det är exempelvis denna kunskap som gjort det möjligt att på mindre än två år skapa och lansera en indisk TV-produktion, som producerar mer än 70% av alla sportprogram som sänds på indisk TV.

IMG är också en av de grundläggande orsakerna till att t.ex. Kinesisk basket idag är på snabb frammarsch. Från att från början ha varit en nästan helt okänd sport i landet har det idag med all TV-bevakning och media vuxit till en stor sport i Kina.

Det är idag ingen expert som skulle höja ögonbrynen om någon skulle uttala sig om att Kina i nästa olympiska spel kommer att ta medalj både på dam och herrsidan.⁹⁴

4.3 Geografisk utspridning

IMG har kontor i 33 länder och de har ca 3000 anställda. Varje år världen över produceras 5000 timmar av sport i över 200 länder. Varje dag är IMG i genomsnitt involverade i nio stora händelser och evenemang världen över.

IMG har sin verksamhet på alla kontinenter utom Sydamerika och man expanderar kraftigt i Afrika, Asien, Australien samt Mellanöstern.

Möjligheterna är stora och IMG försöker hela tiden avancera och stärka sin närvaro. Dock krävs här mycket arbete för att lära känna de nya kulturerna, de olika attityderna och traditionerna. Alla länder uppskattar inte till fullo när ett stort amerikanskt företag kommer in och tar marknadsandelar på deras områden.

Många länder, speciellt i den afrikanska och asiatiska regionen är just i begynnelsen av sin utveckling och har börjat inse potentialen med den globala sporten. Eftersom IMG arbetar i det främsta ledet av utvecklingen i denna del av världen, har de fått möjligheten att bidra med väldigt mycket som nya teknologier, bättre mediauppfång och TV-kapacitet. Detta har lett till att intresset har ökat särskilt inom de största globala sporterna som fotboll, golf och tennis men även cricket, badminton och rugby.⁹⁵

⁹⁴ www.imgworld.com

⁹⁵ www.imgworld.com

Troligtvis kommer IMG i framtiden komma att spela en betydande roll inom dessa områden och att de kommer på detta sätt att stärka sin roll som den största källan och ledaren för den internationella sportutvecklingen.

De bästa idrottarna kommer från hela världen inte bara från Europa och USA och IMG finns hela tiden där för att hjälpa och öka deras potential både på och utanför idrottsplanen.

IMG har under de senaste årtionden varit starka i Europa men de stärker nu ytterligare sin roll i denna region genom att även satsa på fotboll. IMG Europa vill också stärka sin position inom artist- och underhållningsverksamheten.

Relationen och verksamheten med Wimbledon (tennis) och British Open (golf) har aldrig varit bättre än nu, varje år sätts det nya åskådar- och TV-publiksrekord.

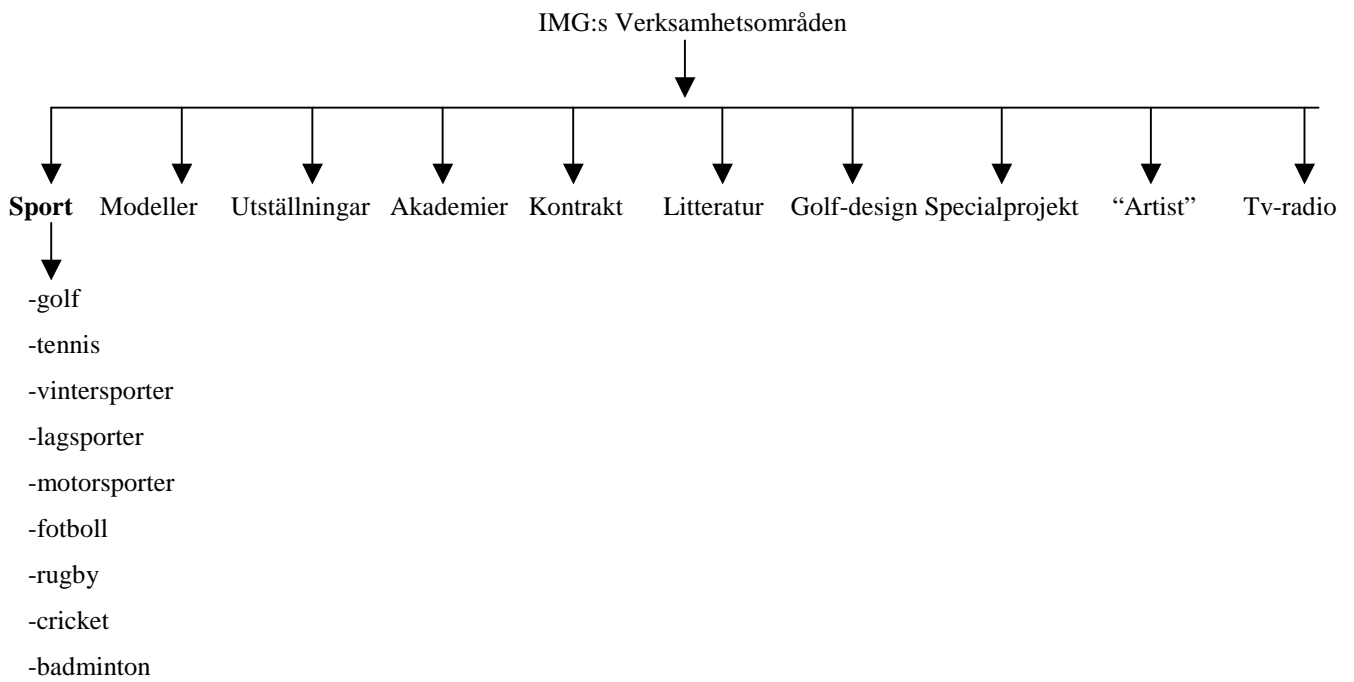
De lägger även ner mycket tid på att stärka sitt grepp om outnyttjade marknader. IMG vill med det försöka öka intresset för sporter som t.ex. cricket och rugby och få dem att växa internationellt.⁹⁶

4.4 Verksamhetsområden

IMG har genom tiderna representerat hundratals välkända idrottsstjärnor såsom Arnold Palmer, Tiger Woods, Jackie Stewart, Jean-Claude Killy, Björn Borg och Andre Agassi. På senare tid har de utvidgat verksamheten genom att också representera klassiska musiker som Itzhak Perlman och James Galway.

IMG skapar och genomför, alltifrån motorsportsevenemang som Toyota World Match Play till konserter av José Carreras. IMG:s konsulter i marknadsföring utnyttjas världen över av mer än hundra storföretag och sköter personlig finansplanering åt flera hundra av näringslivets toppar. De äger modeagenturer och representerar eller har representerat organisationer som Nobelstiftelsen, Vatikanen och Englands katolska kyrka. En annan typ av konsultverksamhet är när de används som rådgivare till organisationskommittéerna inför vinter och sommar OS.⁹⁷

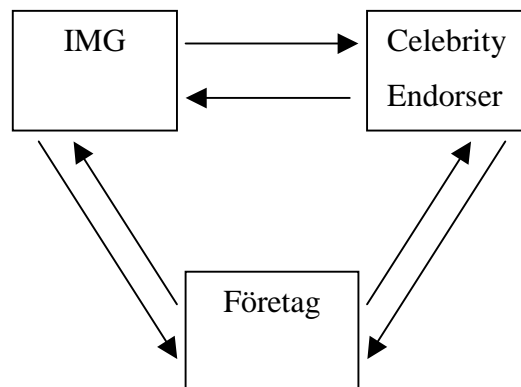
⁹⁶ www.imgworld.com



5 Analys

5.1 Strategiska Allianser

Alliansförhållande IMG- Celebrity Endorser- Företag



Med utredningen avses att beskriva relationerna mellan ett agentföretag (i detta fall IMG), en s.k. celebrity endorser och ett företag som har ett samband med dessa d.v.s. klienten. Dessa tre intressenter skapar ett utbyte med varandra där man drar nytta av varandras olika kunskaper inom sina respektive verksamhetsområden. På detta sätt skapas effektivt ett affärsområde där alla parter utträttar sin del för att tillsammans nå bästa möjliga resultat.

⁹⁷ McCormack Mark, 1995, s. 10

Utbytet mellan dessa tre skapar ett nätverk där alla parter är kontrakterade att samarbeta med varandra för att ta fram ett intressant och finansiellt fördelaktigt utbud till marknaden.

5.1.1 Celebrity Endorser vs IMG

Kriterium 1: Obalans i styrka mellan parterna i en allians resulterar i negativ effektivitet inom alliansen

En obalans i styrka mellan två parter kan skapa en potentiell konflikt. Detta påstående gäller även i ett förhållande mellan IMG och dess partners. Man kan dock inte mäta styrkan i förhållandet på traditionellt sätt d.v.s. storleken på parterna, tillgång till teknologi o.s.v.. Allt oftare värvar numera IMG sina partners långt innan de har blivit ”stjärnor”. I detta stadium har ofta inte partnern allt för mycket att säga till om. IMG kommer att styra sin partner efter hur de vill att partnern skall profilera sig samt hjälpa partnern att nå framgång. Meningen är att IMG:s storlek och kontaktnät skall göra det möjligt för partnern att nå bästa möjliga förutsättningar att bli en ”stjärna”. Ju större partnern blir desto mindre kommer obalansen att vara mellan parterna.

Ju starkare kändisen blir desto mer kommer troligen även IMG tjäna på honom/henne. Kändisen kommer dock att kunna ställa högre krav på IMG ju större de är. ”Den bästa typen av partnerskap är när parterna kompletterar varandra d.v.s. då båda parter har styrka och kan kombinera dessa för att bli ännu starkare.”⁹⁸ Detta gäller även i detta förhållande, man kan t.ex. se Arnold Palmer som bl.a. med hjälp från IMG blev sin tids bästa golfspelare och som i sin tur gav massvis med nytt partnerskap till IMG. På senare år har IMG:s storlek och styrka vuxit vilket medfört att obalansen i relationen har blivit betydligt större. Detta har medfört att celebrity endorserns betydelse för IMG har utvecklats till att bli en i mängden.

Kriterium 2: Obalans i ledarskap mellan parterna i en allians resulterar i negativ effekt inom alliansen.

Det är svårt att se denna hypotes ur traditionell synvinkel i denna relation. Celebrity endorsern är inget företag med en reell organisation. Man kan däremot se det som

⁹⁸ Gibson, D. W., 1993

att IMG och celebrity endorsern tillsammans väljer ut ledaren d.v.s. agenten som skall företräda celebrity endorsern. Då det finns många agenter att välja emellan leder detta till att den potentiella obalansen reduceras i de flesta fall till noll.

Kriterium 3: Ju mindre konflikten mellan parterna är i en allians desto större blir effektiviteten i alliansen.

Agenternas uppgift är att fungera som rådgivare och personligt stöd för celebrity endorsern. En duktig agent besitter de rätta sociala kompetenser som krävs för att undvika konflikter. Konflikter mellan parterna är ofta ödesdigert då ett samarbete av detta slag bygger på att celebrity endorsern känner tillit till agenten. Potentiella meningsskiljaktigheter förebyggs genom professionell relationsuppbyggnad. En av agentens huvuduppgifter är att vara en vän som rådgiver d.v.s. agentens jobb är att fungera som bollplank där han ger celebrity endorsern en rad alternativ som denne själv får välja bland. På så vis undviker man konflikter då något av alternativen oftast är tillfredsställande. I de fall där samarbetet ej fungerar p.g.a. exempelvis dålig personkemi har celebrity endorsern möjlighet att byta agent. Följaktligen är IMG:s professionella relationsuppbyggnad av sådan karaktär att de flesta konflikter kan förutsättas och därför förebyggas. I klassiska allianser mellan företag är det svårare att förebygga konflikter då dessa dispyter sällan kan förutsättas och när de väl uppkommer leder det ofta till en brytning av alliansen.

Kriterium 4: Ju högre s.k. pay-off man har som mål desto större blir effektiviteten i alliansen.

Denna hypotes stämmer till viss del i denna relation. Man kan säga att ju större celebrity endorsern är desto mer tjänar IMG på denna relation. Vikten av att IMG förvaltar celebrity endorsern på rätt sätt blir större då den finansiella vinningen ökar. IMG kommer i och med detta att lägga ned mer tid och resurser på att samarbetet skall fungera vilket kommer att gynna celebrity endorsern och höja effektiviteten i förhållandet. Vidare kommer celebrity endorsern att engagera sig och förlita sig mer på IMG ju mer han/hon märker att man tjänar på förhållandet.

Kriterium 5: Ju bättre organisationen är mellan parterna i en allians desto större blir effektiviteten i en allians.

Att matcha partner är av stor betydelse i dessa förhållanden. Relationen mellan agenten och kändisen är avgörande för hur utgången i alliansen skall bli. När IMG matchar en agent med en celebrity endorser gör man en grundlig personidentifiering av kändisen. Man tar reda på allt om honom/henne, från favoriträtt till vilken typ av umgänge. Man måste veta exakt vad det är för en typ av människa för att veta vad man skall använda sig av för approach och vilken agent som passar bäst in i en relation med endorsern. IMG ger också celebrity endorsern möjlighet att byta agent inom IMG om han/hon inte är nöjd, vilket ger IMG utrymme att misslyckas att matcha partners vid första försöket.

Tidigare kunde IMG knyta sina partners precis innan deras karriär accelererade och började blomstra. Ökad konkurrens har gjort att IMG har blivit tvungna att hitta sina partners i allt lägre ålder

Kriterium 6 och 7: Ju äldre allians och ekonomisk historia desto större blir effektiviteten.

En annan faktor för att alliansen skall lyckas som uppenbarligen stämmer med ett förhållande med IMG är att ju längre en allians har pågått desto mer lyckat blir det. Mycket av vad dessa relationer bygger på är hur bra förtroendet mellan agenten och kändisen är. Att det blir mer chans för ett lyckat samarbete ju äldre förhållandet är kan givetvis förklaras genom att under det initiala stadiet sker de flesta s.k. ”skilsmässor” vilket innebär att sannolikheten att kändisen skall stanna kvar hos IMG efter detta stadium kommer att vara betydligt större. Förtroendet mellan de olika parterna byggs hela tiden upp och blir ofta bättre ju längre förhållandet har pågått.

Kriterium 8: Obalans i styrka i en allians kan reduceras genom att öka formaliteten i ett kontrakt.

Genom IMG:s expansiva framväxt har det på senare tid blivit allt viktigare för den rekryterade parten att minska obalansen i styrka genom att öka formaliteten i ett kontrakt. Samtidigt ökar pressen på den rekryterade parten att inte stå utan agent.

En kritisk punkt för celebrity endorsern är när han eller hon skall skriva kontrakt med IMG. En obalans kan lätt uppstå då celebrity endorsern ofta saknar ett juridiskt

kunnande och dessutom ofta är mycket unga vid rekryteringsögonblicket. IMG:s policy och rykte talar dock för att denna obalans inte är så stor. Att stå utan agent och dess kontaktnät kan ses som omöjligt om man vill lyckas i dagens elitsamhälle. Detta gör att av rädsla för att hamna utanför händer det allt oftare att personen skriver på kontrakt vid första möjliga möte med agent utan att ha någon som helst juridisk hjälp. De som å andra sidan har juridisk hjälp kan med hjälp av denna låta skriva in i kontraktet klausuler som skall minimera eller helt kunna utesluta eventuella möjligheter till framtida konflikter. På så sätt kan denna obalans reduceras till ett minimum. Exempel på detta är popsångerskan Mariah Carey som förväntades att inbringa minst 800 miljoner kr på sina fyra nästkommande album. Agenten bröt dock kontraktet med resultatet att skivbolaget fick böta 100 miljoner till Carey.⁹⁹ Detta med hjälp av vissa straffklausuler som behandlar vad som skall gälla om respektive parter inte genomför sina åtaganden på avtalat sätt.

Kriterium 9: Ju högre frekvens och ju högre grad av osäkerhet transaktionskostnaderna karakteriseras av i en allians, desto större blir obalansen i styrka mellan parterna.

Se Kriterium 10.

Kriterium 10: När transaktionsspecifika investeringarna är höga, kan obalans i styrka i en allians reduceras genom att öka graden av kontrakterat styrsätt.

I hypotes nio och tio talas det om att då de transaktionsspecifika investeringarna är höga kommer detta att leda till ett opportunistiskt beteende från den ena eller båda parterna. Detta kan i sin tur leda till att man inte samarbetar på ett lika fruktbart sätt varför synergier blir mindre eller uteblir. Vad som även kan hända är att man får investera onödiga pengar för att förhindra detta beteende. Opportunistiskt beteende är dock något som p.g.a. relationens konstruktion oftast inte förkommer mellan IMG och celebrity endorsern samt näst intill helt elimineras av kontrakten som ofta skrivs på tre till fem år. IMG vet att vissa av stjärnorna inte kommer att slå igenom men att detta är en naturlig kostnad i verksamheten. Det ligger i celebrity

⁹⁹ Metro 03/01, 2002

endorserns eget intresse att inte ha ett opportunistiskt beteende såsom att gå ut på krogen varje kväll för pengar som skulle användas till t.ex. träning, då detta kommer att leda till att han/hon inte lyckas inom sin idrott och därmed ej får förnyat kontrakt. Liknande förhållande föreligger även för IMG. IMG kan ej åsidosätta celebrity endorserns behov för att spara in pengar då detta kan leda till att celebrity endorsern ej utvecklas till den möjliga potentialen vilket leder till uteblivna inkomster för IMG. Förhållandet är således så att ett opportunistiskt beteende ej inträffar då detta skulle leda till att man även skadade sig själv. Kontraktets utformning är åt båda hållen nogt föreskrivet, vilka uppoffringar och transaktioner som kommer att äga rum under kontraktets förlopp.

5.1.2 Celebrity Endorser och IMG vs Företag

Kriterium 1: Obalans i styrka mellan parterna i en allians resulterar i negativ effektivitet inom alliansen.

När ett företag använder sig av en celebrity endorser för att marknadsföra sig uppstår en relation mellan IMG och företaget. IMG:s roll i detta samarbete är bl.a. just att se till att det inte blir för stor obalans i styrka mellan företaget och celebrity endorsern. Med hjälp av IMG:s juridiska expertis kommer balansen att jämnas ut och celebrity endorsern kommer inte tillåtas att bli utnyttjad p.g.a. sin brist på kunskap i ämnet.

Kriterium 2: Obalans i ledarskap mellan parterna i en allians resulterar i negativ effekt inom alliansen.

Till att börja med bör nämnas att ledarskapet i denna relation inte går att jämföra med en traditionell strategisk allians. Celebrity endorsern och företaget kommer inte att samarbeta på ett sådant sätt att de kommer att behöva jobba nära varandra i komplicerade frågor där det råder stor osäkerhet om vem som skall göra vad o.s.v.. I förhållandet har IMG tagit över rollen som ledare för celebrity endorsern i form av rådgivare som ledsagar denne och ger råd om han/hon bör åta sig företaget och dess medföljande önskemål. Om celebrity endorsern inte vill ställa upp för företaget skiljs de endast åt som om inget hade hänt och IMG kan eventuellt leta fram en ny celebrity endorser som bättre passar ihop med företaget. Då IMG mer eller mindre

dagligen går in i samarbeten av detta slag grundar sig ledarskapet på mer eller mindre rutin. Viktigt är att man har rätt personal som styr samarbetet mellan IMG och företaget. IMG har därför experter inom olika områden för att snabbt kunna få in rätt celebrity endorser i olika samarbeten. IMG:s vana och kompetens inom området gör det hela lättare för både IMG och företaget som vill använda sig av celebrity endorsern.

Kriterium 3: Ju mindre konflikten mellan parterna är i en allians desto större blir effektiviteten i alliansen.

IMG fungerar som en part som skall hjälpa till att förebygga och lösa konflikter mellan celebrity endorser och företag. Genom att IMG även hjälper företag att hitta och matcha kändis med ett företags varumärke förebygger man potentiella konflikter. En annan bidragande faktor till att konflikter undviks är att IMG rådgiver celebrity endorsern att endast företräda företag som stämmer överens med den egna imagen. Exempel på konflikter som kan uppstå är när celebrity endorsern missköter sig offentligt vilket resulterar i att det associerade varumärket kan ta skada. Denna konflikt går dock att lösa genom välskrivna kontrakt som kompenserar skadan.

Kriterium 4: Ju högre s.k. pay-off man har som mål desto större blir effektiviteten i alliansen.

Även i detta samarbete ligger det i båda parternas intresse att pay-offen är så hög som möjligt. IMG och företaget kommer att lägga ner mer tid och resurser åt varandra i ett samarbete där man vet att pay-offen kommer att vara stor. Pay-offen skall dock vara ömsesidig. Ett bra exempel på detta är när basketstjärnan Michael Jordan gör reklam för Nike. I detta samarbete har IMG och Jordan en enorm pay-off i form av den stora efterfrågan på Jordans namn vilket resulterar i stora summor i intäkter. Samtidigt vet Nike vilka fördelar som företaget får genom att Nike associerar sig med Jordan. Detta resulterar i att relationen blir mer entusiastisk och därmed mer effektiv.

Kriterium 5: Ju bättre organisationen är mellan parterna i en allians desto större blir effektiviteten i en allians.

Partnermatchning är mycket viktigt för både företaget och kändisen. Företaget vill ha en celebrity endorser som passar produkten eller servicen som skall marknadsföras och som riktar sig mot rätt målgrupp. Likväl vill kändisen vara endorser för en produkt som passar honom och som inte ger negativ marknadsföring åt honom/henne. En allians mellan två parter där t.ex. kändisen tycker att produkten han/hon skall marknadsföra inte är bra kommer att komplicera samarbetet. Det finns även risk för att publiken kommer att förstå att kändisen inte tror på produkten utan bara ställer upp för pengarna, vilket gör att de väljer en annan produkt.

En viktig del är också att parterna har förtroende för varandra. Ett kontrakt eller överenskommelse kan inte hur välformulerat det än är gardera sig för alla olika scenarier som kan uppstå.

Kriterium 6 och 7: Ju äldre allians och ekonomisk historia desto större blir effektiviteten.

Att det är tre intressenter som är sammankopplade med varandra gör att banden som knyts stärks vilket ofta medför att samarbeten sker över en längre tid vilket i sin tur förstärker ytterligare. I denna relation vet man vad man har men man vet aldrig vad man får om man byter ut någon. Vidare är branschen sådan att när ett företag knutit kontakten med en celebrity endorser vill företaget gärna fortsätta att bli förknippade med denne särskilt om tidigare resultat varit gynnsamma. Det kan vara skadligt för företaget att byta ut celebrity endorsern mot någon som inte passar in med den tidigare personlighet och värderingar. På samma sätt är det för celebrity endorsern, då det kan vara förvirrande för konsumenterna om denne företräder många produkter eller låt säga gör först reklam för Coca-Cola och sedan Pepsi Cola eller ännu värre båda två samtidigt. Man kan av detta dra slutsatsen att när man under en längre period blivit förknippade med varandra och samtidigt blivit psykologiskt bundna till varandra, vilket gör att man gärna söker fortsätta samarbetet och utifrån detta skapa synergier istället för att riskera det motsatta då psykologins vägar är mycket svåra att förutse. Den svagaste länken i kedjan är egentligen IMG men som

p.g.a. kontraktet blivit den som inte går att ersätta i alla fall inte under en kort tid. Ett fruktbart samarbete blir till en sluten cirkel.

Kriterium 8: Obalans i styrka i en allians kan reduceras genom att öka formaliteten i ett kontrakt.

Kontrakten som skrivs mellan dessa parter är av stor betydelse. Ett dåligt formulerat kontrakt kan innebära stora ekonomiska förluster för kändisen samt att allmänheten kan få en negativ syn på kändisen som kanske blir tvungen att göra reklam för något han/hon inte vill.

Exklusivitetsskydd är en metod som IMG ofta använder sig av för att ändra på maktförhållandet. IMG ser till att företagen som går in i en allians med en celebrity endorser t.ex. förbjuds att gå in i en konkurrerande allians med en annan celebrity endorser. Vice versa kan företag göra liknande mot kändisen. Vidare måste kändisen se till att inte begå några misstag såsom t.ex. att bete sig dåligt på krogen eller dopa sig o.s.v., då detta kan leda till att kontrakten upphävs och de istället blir skadeståndsskyldiga. Ett bra exempel på detta är Ludmilla Enquist vars kontrakt bröts med AXA och som nu riskerar att få betala stora summor i skadestånd p.g.a. att hon dopat sig.

Kriterium 9: Ju högre frekvens och ju högre grad av osäkerhet transaktionskostnaderna karakteriseras av i en allians, desto större blir obalansen i styrka mellan parterna

Se hypotes 10.

Kriterium 10: När transaktionsspecifika investeringarna är höga, kan obalans i styrka i en allians reduceras genom att öka graden av kontrakterat styrsätt.

I och med att ett förhållande mellan en celebrity endorser och ett företag är reglerat genom kontrakt så kan inte ett opportunistiskt beteende förekomma och på detta sätt kommer balansen att vara oförändrad.

5.2 Synergier

5.2.1 Vad får celebrity endorsern ut av ett samarbete med IMG?

Under intervjun med IMG framkom vad klienten får ut av ett samarbete med ett agentföretag. Man kan se att det främst skapas ett stort nätverk. De får dessutom decennier av agenternas erfarenhet av att förhandla på uppdrag av klienten, då många av agenterna har jobbat för IMG sedan 20-30 år tillbaka.

Här kan man också göra en distinktion att vissa idrottsmän har väldigt glädje av IMG och det är de som är aktiva på den internationella arenan. Om man är en "world leading star" så har man glädje av att IMG har ett Japankontor som de kan kontakta när som helst. En agent kan här säga att de har en golfspelare som ska spela en tävling i Japan och då göra en överenskommelse med detta kontor. Detta för att på bästa sätt skapa en fördelaktig framkomst för klienten.

Däremot har en duktig spelare i t.ex. fotbollens division-1 ingen större nytta av att ha något samarbete med IMG. Det skapas då för dem ingen tid och IMG är för de ett sämre alternativ än att förlita sig på sina egna kontakter. Detta under förutsättning att det inte handlar om en supertalang.

Till sist kan man även se vad klienten får ut av nätverket, expertisen och den meny av saker som de kan hjälpa till med. Denna meny skiftar lite från klient till klient och från idrott till idrott eftersom dessa hela tiden skiljer sig från varandra vad gäller karaktärer. T.ex. på tennis och golf touren är de ute och reser ofta. Då måste de ha hjälp med resor och massor av praktiska saker.

En fotbollsspelare som spelar i ett lag är i princip omhändertagen av laget och har därför inte samma behov som tennisspelaren. Här finns det andra aspekter att ta hänsyn till. Den absolut största kommersiella vinningen en fotbollsspelare eller andra liknande lagsportsutövare får ut av IMG, är främst när spelarkontrakten förhandlas.

Alla klienter behöver även hjälp med sponsorer och andra intresseföretag som vill vara med och samarbeta.

Ett annat exempel där IMG erbjuder sina tjänster är när celebrity endorsern behöver hjälp med kapitalförvaltning. IMG har skapat ett partnerskap med Merrill Lynch för att leverera finansiell rådgivning till deras klienter som har fått namnet McCormack Advisors International.

5.2.2 Vad får IMG ut av ett samarbete med celebrity endorseern?

Det IMG får ut av sina klienter kan beskrivas som en ren räknekalkyl d.v.s. att de tar kommission för det arbete de utför. Det kan vara en provision på inspelade pengar som ofta då är en lägre procentsats eftersom deras insats är mindre här. Däremot är kommissionen på sponsoravtal ofta högre eftersom det kräver mera tid och arbete för IMG som presenterar, tar upp idén och övertalar.

Man ska här även tillägga att IMG vinner oerhört mycket mark på att få presentera dessa storstjärnor och att bli förknippade med dem vilket även stärker deras varumärke. Det resulterar i att de bästa utövarna söker upp IMG då de tror att de kommer få de bästa förutsättningarna och den rätta tryggheten.

IMG poängterade även under intervjun att de inte alltid får det största utbytet från de absoluta starkaste aktörerna på olika områden. Det är ofta lika viktigt att de finner de aktörer som med den sin karisma och dragningskraft lockar publik. Detta beroende på att prispengar och löner bara är en del av vad kändisar tjänar. Det kommer in minst lika mycket pengar från andra intressenter, man kan säga att de mest välbetalda är de som är mest utåtriktade och som allmänheten gärna vill kopplas samman med. Ett bra exempel som illustrerar detta är den ryska tennisspelaren Anna Kournikova som aldrig vunnit en tennisturnering men som trots detta är en av de mest välbetalda kvinnliga tennisspelare på touren.

5.2.3 Vad får ett företag ut av ett samarbete med en celebrity endorseer och IMG?

Orsaken till att ett företag använder sig av en celebrity endorseer är att öka varumärkets värde genom att associera honom/henne med varumärket. För att förtydliga detta kan vi nämna idrottsstjärnor som Peter Forsberg som gör reklam för Falcon öl. Ett annat exempel är den engelske fotbollspelaren David Beckham som gör reklam för Pepsi. Forsberg förknippas med individualism, naturlighet och perfektionism, det är just det man vill att ölet skall representera. På liknande sätt förknippas Beckham med attraktivitet, ledarskap och coolhet, vilket även i detta fall

passar bra in på Pepsis varumärkesidentitet.¹⁰⁰ På detta sätt matchar man företagen med kändisen.

Ett företag kan vända sig till IMG för att i samråd hitta en lämplig celebrity endorser som överensstämmer med företagets varumärkesidentitet så att varumärkesimagen blir den rätta. Detta hjälper kunderna att få en klar informationsbild över produkten och hindrar eventuella missuppfattningar som kan skapas p.g.a. t.ex. kulturella krockar. Kunden kommer därmed att bli mer övertygad vid köpet och användartillfredställelsen kommer att öka. Marknadsföringen kommer således att bli mer verkningsfull, märkeslojaliteten höjs och konkurrensfördelarna blir svårare att imitera.

¹⁰⁰ Forser, Niklas

6 Slutsats

Väldigt långt in i vårt bearbetande av ämnet uppfattade vi relationerna och samarbetena mellan IMG, dess klienter och andra intresseföretag som strategiska allianser. Vi såg det som en självklar allians där de utbyter varandras resurser för att vara konkurrenskraftiga med sin omgivning. Utan detta samarbete skulle det vara oerhört svårt att klara sig och det gällde alla parterna.

Vad som skall bestämma att ovanstående relationer är strategiska allianser eller inte är svårt att säga. Under vår intervju med Kristian Hysén insåg vi dock att samarbetet mellan IMG och dess klienter till en början var en typ av allianser vilka i takt med IMG:s expansion fått en obalanserad bindning sinsemellan. Denna relation ser nu mer ut som ett klientförhållande än som en strategisk allians.

De första reflektionerna man kan göra gällande strategiska allianser inom detta område är att det finns en strategisk allians mellan ett företag som väljer att gå till en kändis eller idrottsman, för att bygga upp sitt varumärke genom att stärka sin image och identitet via celebrity endorsement. Anledningen till detta är att båda parter utbyter och beroende av varandra i många fall är av så pass stor betydelse att ett avhopp ifrån ena parten skulle märkbart påverka den andra parten. Detta förutsätter dock att ett stort företag använder sig av en relativt lika stor celebrity endorser exempelvis Nike-Jordan, samt vice versa för ett mindre företag.

Förhållandet mellan ett agentföretag och en celebrity endorser är dock svårt att definiera som en strategisk allians. Detta till trots att i princip alla de kriterier som behandlats i analysen uppfylls enligt den klassiska synen på en strategisk allians. Den hypotes som inte uppfylls är obalans i styrka. I detta fall är detta kriterium av sådan betydande karaktär att trots att de andra kriterierna i stort uppfylls, kan man inte se denna relation som en strategisk allians. Man ser det hellre som en klientrelation.

Även IMG anser att ett samarbete mellan dem och en kändis inte längre kan ses som en strategisk allians då de menar att en ny klient inte utgör ett tillräckligt utbyte för att det ska kunna falla under detta begrepp. Det är en del av deras verksamhet och det blir nu bara en ny klient.

Man kan säga att obalansen i styrka mellan celebrity endorsern och IMG blivit för stor för att det numera skall kunna kallas för en strategisk allians p.g.a. att IMG vuxit sig så stora att en celebrity endorsers avhopp inte påverkar IMG nämnvärt. Däremot menar vår intervjuperson att IMG i begynnelsen var i strategisk allians med särskilt Arnold Palmer inom golfen på 60-talet och andra som de tidigt skrev kontrakt med. I det läget när IMG var litet och McCormack satte sig med sin första egentliga klient och slöt ett avtal att IMG skulle representera Palmer då uppstod en strategisk allians. Detta p.g.a. av att rekryteringen var så otroligt viktigt för bolaget vilket både IMG och McCormack tjänat oerhört mycket på. Av särskilt betydande karaktär var att IMG fick just Palmer eftersom han var en sån fantastiskt dominant golfspelare i decennier.

När IMG idag arbetar med flera hundra individer globalt och de rekryterar en ny golfspelare blir han eller hon en i mängden av IMG:s alla klienter och därmed blir det svårare att få det att falla under benämningen strategisk allians. Denne är enligt dem en lite för liten spelbricka i deras verksamhet.

Det som vi ändå har kommit fram till och som även IMG poängterar är att man kan se det som en strategisk allians då IMG tar sig in på nya marknader.

När Rod Laver och Björn Borg som var sin tids dominerande och oerhört beundrade skrev på för IMG, gav det dem en enorm genomslagskraft inom detta område. På så vis kan man se dessa två kontrakt som en strategisk allians. IMG vidgade då sitt verksamhetsområde till att även innefatta tennis.

Frågan är då om man fortfarande kan se det som en strategisk allians då man beträder ny mark. Kristian Hysén gav ett exempel på hur det för IMG ska se ut för att man i dag år 2002 ska få det att vara en strategisk allians när det gäller att rekrytera enskilda världsstjärnor. Som exempel kan man här ta fotbollsarenan som marknad som man i och för sig ganska nyligen börjat penetrera. Men vår intervjuade person satte upp ett scenario för hur det skulle ha sett ut för att man på nytt skulle kunna placera IMG i ett förhållande tillräckligt stort och genombrytande för att klassas som strategisk allians i fotbollssammanhanget. Om IMG köpte upp eller lyckades få ett samarbete med en agent som företrädde världsspelare såsom Figo, Ronaldo, Zidane eller säg en lista på tio toppspelare föreligger en strategisk allians.

Avslutningsvis skulle man kunna säga att man från att ha varit i en strategisk allians, vuxit ifrån definitionen trots att det egentliga förhållandet och sättet att arbeta inte förändrats. Många av IMG:s agenter har varit med sedan begynnelsen för trettio år sedan och jobbar i stort sett på samma sätt nu som då. Obalansen i styrkan har dock vuxit sig så stark att klienterna inte längre kan ses som en strategisk allians. För övrigt är det paradoxalt att denna utveckling skett samtidigt som att både celebrity endorsers och varumärken fått allt större betydelse och därmed borde kanske ha utjämnat obalansen i styrka. Att det har gått som det har gjort kan bero på att IMG gått händelserna i förväg samt att de utvecklat sig snabbare och p.g.a. detta nu ligger långt före den andra sidan. Kommer då detta att utjämnas i framtiden? Detta är naturligtvis omöjligt att sja men en trend är att löner och diverse kontrakt ifrågasätts. Många italienska fotbollslag planerar nu att sätta lönetak för sina spelare vilket t.o.m. kommer att leda till att några utav de bästa kommer att få gå ner i lön. Alldeles nyss har även Sony erbjudit Mariah Carey en summa bortemot 100 miljoner kronor för att få bryta hennes kontrakt då man anser att hon inte kan inbringa mellan 800-1200 miljoner på de nästkommande avtalade tre albumen. Detta talar för att celebrity endorsers i allra högsta grad kommer att behöva hjälp från företag som IMG och att någon utjämning inte kommer att ske i obalans i styrka. Kort och gott kommer nog IMG endast kunna ingå i strategiska allianser vid de tillfällen de går in på nya marknader.

6.1 Uppsatsens problematik

Under uppsatsens skrivande uppstod en rad problem som vi trodde vi kunde övervinna. Problemen kvarstod dock under hela uppsatsperioden och när uppsatsperioden var över och vi trodde vi var klara hade vi dock ännu inte löst dessa problem. Vi förstod först nu att det vi hade gett oss in på var allt för djupt vatten och det var vid denna tidpunkt försent att återvända. Sammanfattningsvis kan man säga att problemen bestod av:

- För avancerad problemformulering i förhållande till uppgiftens omfattning
- Svår genomförbar undersökningsmetod och därmed delvis bristfällig undersökningsmetod

- Avsaknad av relevant informationsunderlag stödd av forskare och därav problem att matcha teori med frågeställning
- Svårtillgängliga kontaktpersoner

När vi valde att beskriva hur relationerna mellan agentföretag-celebrity endorser och ett företag är uppbyggda och relatera det till ämnet strategiska allianser föll det för oss naturligt att vårt fallföretag i uppsatsen skulle vara just IMG då det är den största aktören i branschen. Med facit i hand inser vi nu att det företag vi valt för att beskriva denna allians och relation var mindre lämpligt.

”Ibland visar det sig att det utvalda temaområdet är så utforskat att det blir svårt att utforma en problemställning som når längre än till en ren beskrivning av fenomenet i fråga. Då kan det vara nödvändigt att genomföra en förundersökning för att man skall kunna komma fram till en avgränsad problemställning som lämpar sig för forskning.”¹⁰¹

Det vi till en början inte insåg och som vi heller inte trodde skulle skapa oss några problem längre fram var att det var både svårt och invecklat att studera IMG. Det var problematiskt att finna information som passade in till vårt val av ämne. Även fast det stort klart för oss hur de områden vi valde att beakta fungerade, fanns där inte den objektiva information vi behövde för att alla bitar skulle falla på plats och på så sätt skapa det slutresultat som vi till en början eftersträvade. Nästan all den information vi fann i form av böcker, artiklar och Internet var skrivna av IMG själva eller många gånger av dess grundare McCormack. Tyvärr var det för oss svårt att på det tidiga stadium som hade behövts förstå problematiken i detta. Vi tyckte vi hade kommit en bra bit på vägen och trodde att vi skulle kunna täppa igen de luckor som uppstod i vårt arbete.

Även som vi skrivit ovan fanns där klen information om just det syfte vi hade med uppsatsen.

Vi vet att de relationer vi beskriver i uppsatsen existerar vare sig man kan kalla det för strategisk allians eller ej, tyvärr anser vi att det inte finns mycket skrivit om det.

Vi hade här behövt mer källor för att kunna beskriva det på ett mer trovärdigt sätt. Inte ens IMG själva har skrivit mycket om det här, i alla fall inte något som kunde

hjälpa oss i den grad som hade behövts. IMG:s material var snarare av reklamkaraktär då det nästan alltid var skrivet av personal och ägare till IMG och anses därför inte tillräckligt objektiv för att kunna användas som trovärdigt material. Vi anser alltså att de relationer vi har beskrivit ovan i praktiken är självklara men går inte att finna i varken hypoteser eller kvalitativa och kvantitativa undersökningar. Så här i efterhand känns det därför som vi har gjort slutsatser som är baserade på alltför vaga och bristande källor men framför allt studier och undersökningar.

”Man bör inte utforma en problemställning förrän man har tagit hänsyn till de rambetingelser som man arbetar inom. Detta handlar primärt om tillgängliga resurser d.v.s. tid, pengar och människor. En central begränsning är tiden.”¹⁰²

Vi tycker fortfarande att de områden vi diskuterat är intressanta, men för att vi skulle ha kunnat skapa ett bättre resultat hade det behövts mycket mer tid för att kunna utföra en mer ingående forskning från vår sida. Detta p.g.a. att det inte finns tillräcklig information inom detta ämne. Initialt tyckte vi att det var vår problemformulering som var intressant just p.g.a. att det var ett så utforskat område. Med det menar vi att vi valde ett område där vi hade intresse av att studera huruvida där förekom strategiska allianser mellan de relationer vi tog upp. Vi fann det här intressant då vi ansåg det vara något nytt som man tidigare inte hade läst speciellt mycket om. Kunde man se relationerna mellan IMG, en celebrity endorser och ett företag som strategisk allians. Eftersom vi ansåg att definitionen på en strategisk allians är diffus och att många av begreppets kriterier uppfylldes av våra studerade relationer ansåg vi att där förekom starka grunder till ett fortsatt arbetande.

Vi insåg dock inte vilka svårigheter detta skulle innebära även om det i praktiken var genomförbart så skulle det rent forskningsmässigt bli svårt att dra generella slutsatser av vår analys som baserades på teorier som egentligen inte var riktad mot denna typ av relation. Vi valde att basera den teoridel som behandlar strategiska allianser på Bucklins hypoteser. Anledningen till detta val var att vi ansåg att hans

¹⁰¹ Halvorsen, Knut, Samhällsvetenskaplig metod, studentlitteratur i Lund s. 24-25 1992

¹⁰² Halvorsen, Knut, Samhällsvetenskaplig metod, studentlitteratur i Lund s. 24-25 1992

hypoteser med stöd av andra författare var de som bäst kunde appliceras på denna typ av allians. Trots detta är Bucklins liksom andra författares teorier om strategiska allianser dock mer relaterade till en annan typ av strategiska allianser än den vi undersökte. Det har därför varit komplicerat att skriva en analysmodell utifrån den teori vi har utgått ifrån. Detta medför att trovärdigheten på analysen kanske inte är så hög som den borde ha varit. Om vi däremot hade kunnat stödja Bucklins teori med hjälp av många och mer nyanserade källor i form av intervjupersoner tillhörande de olika parterna hade teoridelen fått en större relevans.

Det bästa hade varit om dessa källor hade bestått av personer som under lång tid har varit insatta i branschen och som kan beskriva förhållandena både från företagets och från de utomstående sätt att se på det hela. Vi kontaktade IMG i ett ganska tidigt stadium. De lät positiva och tillmötesgående till en början. Våra planerade möten blev dock gång på gång uppskjutna av oförutsedda anledningar. Det slutade med att vi bara hann med en intervju i ett sent skede i uppsatsperioden. Vi försökte få ut det mesta av denna intervju men informationen vi fick var för ensidig och svår att mäta trovärdighetsmässigt.

Det hade för oss varit att föredra att intervjua fler personer från olika kontor och olika ställningar inom IMG samt de andra parterna i detta förhållande t.ex. en idrottsstjärna och ett företag som använder IMG som partner. Med denna information hade vår uppsats blivit mer objektiv och därmed hade vårt resultat blivit mer trovärdigt.

Som slutledning av vårt resonemang kring uppsatsens problematik kan man säga att det största problemet just varit att vi inte funnit den information vi hade behövt för att skapa ett mera förståeligt resonemang kring den problemformulering vi skapat. Hade vi haft den tid och framförallt de möjligheter som behövts hade vi lättare kunnat få läsarna att förstå vårt budskap som dessutom hade blivit mer trovärdigt. Eftersom vi valt att studera ett område som i stora drag är utforskat är det speciellt viktigt för oss att ge förståeliga förklaringar om hur de relationer vi beskrivet ser ut och fungerar. Här anser vi att vi har brustit, vi har inte på det sätt som vi velat fått ner de tankar och kunskaper vi har inom detta område till lättbegriplig text.

Mycket av det anser vi just har att göra med att vi finner en betydlig brist på källor inom det område vi valt att beakta samt att vi haft problem med kontakten till IMG.

Vi hade här behövt fler kontaktpersoner både inom och utanför företaget som kunnat ge oss ett bredare perspektiv och bättre förklaringar på de frågor och funderingar vi hade. Tyvärr fanns det ingen återvändo i vårt arbetande när denna problematik uppstod, samtidigt ville vi heller inte lämna vårt område eftersom vi hade ett stort intresse av att få fram vårt budskap.

7 Litteraturförteckning

Artiklar:

- Bucklin, Louis P. and Sengupta, Sanjit: *Organisizing successful co-marketing alliances*. Journal of Marketing, April 1993
- Cullen John B.; Johnson, Jean and Tomoaki Sakano: *Success Through Commitment and Trust- The Soft Side of Strategic Alliance Management*. Journal of World Business, Fall 2000
- Erdogan, Zafer B.: *Selecting Celebrity Endorsers*. Journal of Advertising Research, May/June 2001
- Everett, Martin: *Why partners sometimes par-. relationships between buyers and suppliers* Sales & Marketing Management, April 1993
- Gibson David W: *Holy alliances!* Sales & Marketing Management, July 1993
- Gonzales Maria: *STRATEGIC ALLIANCES*. Ivey Business Journal, Sept-Oct 2001
- Ingram Steve: *Business alliances become vital*. Boston Business Journal, Oct 26, 2001
- Magee John F. *Strategic alliances- overcoming barriers to success*. Chief Executive (U.S.), Nov-Dec 1992
- Metro, 03 Jan, 2002
- McCracken, Grant: *Who is the celebrity endorser?* Journal of Consumer Research, Dec 1989

- Ohanian, R. *The Impact of Celebrity spokespersons' perceived image on consumers intention to purchase*. Journal of Advertising Research, Feb/March 1991
- Svensk Golf, oktober 2001
- Till, Brian D. and Shimp, T. D.: *Endorsers in advertising- The case of negative celebrity information*. Journal of Advertising, spring 1998 v27
- Tripp Carolyn, Jensen Thomas D., Carlson Les. *The Effects of Multiple Product Endorsements by Celebrities on Consumers Attitudes and Intentions*. Journal of Consumer Research, March 1994
- Vyas, Niren M. and Shelburn, William L. *An analysis of strategic alliances-Forms, functions and framework* Journal of Business and Industrial Marketing year: 1995 vol: 10 issue: 3

Böcker:

- Aaker, David A. : *Building Strong Brands*. The Free Press, New York 1996
- Bengtsson, Lars, Holmqvist, Mikael och Larsson, Rikard: *Strategiska Allianser-från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*. Liber AB, Malmö 1998
- Bernstein, David: *Image och Verklighet-om företagskommunikation*. Svenska Dagbladets Förlag AB, Uppsala 1985
- Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod, studentlitteratur i Lund*
- Håkansson, Per och Wahlund, Richard: *Varumärken-från teori till praktik*. Fonden för Handels- och Distributionsforskning, ekonomiska forskningsinstitutet och Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm 1996
- Kapferer, Jean-Noël: *Strategic Brand Management-Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page Limited, London 1997
- Keller, Kevin Lane: *Strategic Brand Management-Building, Measuring, And Managing Brand Equity*. Prentice-Hall Inc, New Jersey 1993
- Kotler, Philip: *Kotlers Marknadsföring- Att skapa vinna och dominera marknader*. Liber AB, Malmö 1999
- Kraag Jacobsen, Jan: *Intervju- Konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur, Lund 1993
- McCormack, Mark: *Allt man inte får lära sig vid Harvard Business School*. Svenska förlaget Liv och Ledarskap AB, Stockholm 1984

- McCormack, Mark: *OM förhandling*. Svenska förlaget Liv och Ledarskap AB, Stockholm 1995
- McCormack, Mark: *OM försäljning*. Svenska förlaget Liv och Ledarskap AB, Stockholm 1997
- Melin, Frans: *varumärket som strategiskt konkurrensmedel-Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund University Press, Malmö 1997
- Urde, Mats: *Märkesorientering-Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Lund University Press, Malmö 1997
- Wiederheim-Paul, Finn och Eriksson, Lars T.: *Att utreda, forska och rapportera*. Liber-Hermods AB, Malmö 1991

Internet:

- www.csa2.com
- www.epnet.com
- www.hugin.lub.lu.se
- www.imgworld.com
- www.infotrac.london.galegroup.com

Muntliga Källor:

- Hysén, Kristian, IMG: International Vice President TV-division Scandinavia
- Forser, Niklas, Carlsberg, Marketing Executive, Sverige