

Sammanfattning

- Titel:** Att bibehålla och vårda ett starkt varumärke
- Författare:** Louise Oknelid, Aimée Schultz, Sofia Ström
- Handledare:** Gösta Wijk
- Kurs:** FEK 581, Kandidatuppsats 10 poäng.
- Nyckelord:** starka varumärken, konfektionsbranschen, lojala kunder, konkurrens, marknadsföring, kommunikation, strategi, kärnvärden, Levi's, Filippa K.
- Problemformulering:** Vad innebär det att bibehålla och vårda ett starkt varumärke och hur går företag tillväga? Spelar åldern på företaget någon roll i vårdandet av varumärket?
- Syfte:** Att beskriva hur företag inom konfektionsbranschen går tillväga när de vårdar och bibehåller sitt starka varumärke.
- Metod:** I uppsatsen har vi använt oss av en abduktiv ansats. Med hjälp av två fallföretag, Filippa K och Levi's, har den primära och sekundära informationen analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen. Informationen har samlats in genom personliga intervjuer, litteratur, hemsidor, artiklar mm.
- Slutsats:** Märkesinnehavaren vårdar sitt starka varumärke genom att aldrig se den varumärkesskapande processen som avslutad. Man kan dra slutsatsen att hur gammalt ett varumärke är inte har någon betydelse när det gäller att bibehålla och vårda märket. Det finns emellertid olika tillvägagångssätt för att lyckas och utifrån analysen har ett antal faktorer identifierats. En av de viktigaste faktorerna är att ett företags kärnvärden måste genomsyra alla delar av verksamheten. På det sätt blir alla inom organisationen medvetna om företagets mål och strategi, vilket medför att alla arbetar i samma riktning. Man kan konstatera att för att vårda ett varumärke och bibehålla dess styrka är det nödvändigt att företaget verkar självsäkert och konsekvent i enlighet med kärnvärdenas riktlinjer.

Abstract

Title: To maintain and preserve a strong brand

Authors: Louise Oknelid, Aimée Schultz, Sofia Ström

Tutor: Gösta Wijk

Course: FEK 581, Bachelor thesis in Business Administration 10 points.

Keywords: strong brands, ready-made clothing industry, loyal customers, competition, marketing, communication, strategy, core values, Levi's, Filippa K.

Presentation of the problem:

What does it mean to maintain and preserve a strong brand and how is it accomplished by the companies ? Is the way of the preservation of the brand influenced by the age of the company?

Purpose: To describe how companies within the ready-made clothing industry maintain and preserve their strong brands.

Methodology: In this paper an abductive projection has been used in two case companies, Filippa K and Levi's. Using our theoretical reference frame the primary and secondary information has been analysed. The information has been collected in personal interviews, literature, home pages, articles etc.

Conclusion: The brand-holder preserves a strong brand by never considering the brand making process completed. You can make the conclusion that the age of the brand has no importance regarding the maintenance and preservation of the brand. There is not only one possible successful approach. A number of factors have been identified through the analysis. One of the most important factors is that the core values of the company have to permeate the whole business. This means that everyone within the organisation has to be aware of the goal and strategy of the company which makes everyone work in the same direction. It is a fact that a company that is confident and consistent in its efforts stands the best chance to maintain a brand and preserve its strength.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Vikten av ett starkt varumärke idag	7
1.3 Problemdiskussion	9
1.4 Problemformulering	10
1.5 Avgränsningar	11
1.6 Syfte	11
1.7 Begreppsdefinitioner	11
2. Metod	14
2.1 Val av företag och bransch	14
2.2 Val av metod	14
2.3 Tillvägagångssätt	15
2.3.1 Primärdata	15
2.3.2 Sekundärdata	15
2.4 Insamling och bearbetning av teoretisk referensram	15
2.4.1 Modellerna	17
2.4.2 Ny insikt	17
2.5 Metoddiskussion	17
2.5.1 Genomförandet av kvalitativ datainsamling	17
2.5.2 Intervjumetod	18
2.6 Källkritik	19
2.6.1 Primär data	19
<i>Validitet</i>	19
<i>Reliabilitet</i>	19
2.6.2 Sekundär data	20
2.7 Kritik av teoretisk referensram	20
2.7.1 Kritik av enskilda modeller	20
3. Företagsbeskrivning	22
3.1 Levi's	22
3.1.1 Marknaden	23
3.1.2 Resultaten	24
3.1.3 Historisk översikt	24
3.1.4 Produkten	25

3.1.5 Den senaste utvecklingen	26
3.1.6 Marknadsföringen.....	26
3.1.7 Värden	26
3.1.8 Levi's egen uppfattning om vårdandet av varumärket	28
3.2 Filippa K	28
3.2.1 Marknaden	28
3.2.2 Resultaten	29
3.2.3 Historien och den senaste utvecklingen	29
3.2.4 Produkten	30
3.2.5 Marknadsföringen	30
3.2.6 Relationer	31
3.2.7 Värden	32
3.2.8 Filippa K:s syn på vårdandet av varumärket	32
4. Teoretisk referensram	33
4.1 Ur märkesinnehavarens synvinkel	34
4.2 Brand Mind Space-modellen	34
<i>Funktionell dimension</i>	<i>34</i>
<i>Social dimension</i>	<i>35</i>
<i>Ideell dimension</i>	<i>35</i>
<i>Mental dimension</i>	<i>35</i>
4.3 Varumärkesgrunden	35
<i>Mission</i>	<i>36</i>
<i>Positioning</i>	<i>36</i>
<i>Communications Strategy</i>	<i>37</i>
<i>Corporate Communications</i>	<i>37</i>
4.4 Kotlers process om hur man utvecklar ett starkt varumärke	37
4.4.1 Utveckla erbjudandet	38
<i>Steg 1: Att välja en bred positionering</i>	<i>38</i>
<i>Steg 2: Att välja en specifik positionering</i>	<i>38</i>
<i>Steg 3: Att välja en värdepositionering</i>	<i>39</i>
<i>Steg 4: Att utveckla det totala erbjudandet</i>	<i>39</i>
4.4.2 Varumärkesuppbyggnad	39
<i>Steg 1: Att välja ett varumärke</i>	<i>39</i>
<i>Steg 2: Att utveckla starka associationer och löften för varumärket</i>	<i>40</i>
<i>Steg 3: Att styra konsumentens varumärkeskontakter</i>	<i>40</i>
4.5 Varumärket som strategiskt konkurrensmedel	40
4.5.1 Strategic management- perspektiv	40
<i>Branschstrukturellt perspektiv</i>	<i>41</i>
<i>Resursbaserat perspektiv</i>	<i>41</i>

5. Analys	42
5.1 Analys av Levi's	42
5.1.1 Brand Mind Space	42
5.1.2 Varumärkesgrunden	43
<i>Mission</i>	43
<i>Positioning</i>	43
<i>Communications Strategy</i>	43
<i>Corporate Communications</i>	44
5.1.3 Analys utifrån Kotler	45
<i>Utveckla erbjudandet</i>	45
<i>Varumärkesuppbyggnad</i>	46
5.1.4 Analys utifrån Strategic Management Perspektivet	47
<i>Branschstrukturellt perspektiv</i>	47
<i>Resursbaserat perspektiv</i>	47
5.2 Analys av Filippa K	49
5.2.1 Brand Mind Space	49
5.2.2 Varumärkesgrunden	49
<i>Mission</i>	49
<i>Positioning</i>	49
<i>Communications Strategy</i>	50
<i>Corporate Communications</i>	51
5.2.3 Analys utifrån Kotler	52
<i>Utveckla erbjudandet</i>	52
<i>Varumärkesuppbyggnad</i>	53
5.2.4 Analys utifrån Strategic Management Perspektivet	54
<i>Branschstrukturellt perspektiv</i>	54
<i>Resursbaserat perspektiv</i>	55
6. Slutsatser	57
6.1 Sammanfattande diskussion	57
6.2 Förslag på vidare forskning	59
7. Källförteckning	60

BILAGOR

Bilaga 1. Frågeguide med probes, Levi's

Bilaga 2. Frågeguide med probes, Filippa K

1. Inledning

I inledningen vill vi ge läsaren en inblick i varumärkets långa historia samt i vikten av att ha ett starkt varumärke i dagens samhälle. Därefter presenterar vi vår problemformulering och diskussion kring denna. Avslutningsvis presenteras avgränsningar och definitioner av ett antal begrepp som är centrala i uppsatsen samt vårt syfte.

1.1 Bakgrund

Varumärkets historia sträcker sig långt tillbaka i tiden. Ingen kan med säkerhet säga exakt när och varför de första märkningarna uppkom. Den första kända typen av märkning var emellertid brännmärkning av djur.¹ Denna form av märkning finns fortfarande kvar i engelskans ord för varumärke, ”brand”.

En av de första varorna som märktes var lerkärl i antikens Rom och Grekland. Krukmakaren ristade då in sitt namn på kärlets handtag, eftersom detta var ett tekniskt enkelt sätt att visa vem tillverkaren var.²

En av de första användningarna av varumärken i vår bemärkelse sträcker sig tillbaka till seklen vid vår tideräknings början. Handeln hade då börjat ta fart i Medelhavsområdet och till följd av detta började man att märka varor för att kunna se vart varan kom ifrån och vem som hade tillverkat den. Kunderna kunde på så sätt välja från vem de ville köpa sina produkter, även om hantverkaren inte fanns på plats för att sälja sina varor. Ytterligare ett sätt att märka varor var järnstämpling, en metod som härstammar från Sverige. Järnstämpling användes för att märka järn- och stålvaror. Detta var ett sätt att kunna spåra de tillverkare som levererade stål av dålig kvalitet.³

Under slutet av medeltiden ökade den internationella handeln, vilket resulterade i att ett stort antal märken introducerades. Under denna tid var många människor inte läskunniga och märkena utgjordes därför mestadels av symboler. I våra dagar används fortfarande

¹ Kjällström, J, BDO Revision. *Varumärkets betydelse för ditt företag*, Karlskrona 1999, s. 10.

² Rindforth, Petter. *DAGEN EFTE@*, Angered, 1999, s. 6.

³ Melin, F. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel -om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund 1997, s. 11.

symboler för att marknadsföra produkter och för att associera till varumärkesnamnet, exempelvis Kellogg's tupp, Mercedes' stjärna och Lacoste's krokodil.⁴

Det var under 1800-talets senare hälft i USA och Storbritannien som det moderna varumärket först uppstod. I dessa länder skedde en snabb utveckling och det var på grund av en ökad konkurrens som vikten av ett starkt varumärke blev ett måste för företagen för att klara sig på marknaden. Det var främst införandet av självbetjäningsbutiker som ledde till att konkurrensen hårdnade, eftersom kunderna nu kunde välja fritt bland hyllorna som var fyllda med olika märkesprodukter.⁵

Under 1900-talet har varumärkets ställning stärkts ytterligare. På 1950- och 1960-talet, som betraktas som fabrikantmärkenas guldålder, var fabrikantmärkenas ställning näst intill ohotad. Denna ställning ändrades dock i mitten av 1970-talet då detaljisterna började lansera egna varumärken för att på så sätt konkurrera med fabrikanterna.⁶

1.2 Vikten av ett starkt varumärke idag

I dagens samhälle där integrationen mellan länder ökar och de sociokulturella skillnaderna mellan konsumenter på olika marknader minskar, ser nationella företag möjligheten att växa med hjälp av varumärket. Den ökade integrationen skapar förutsättningar för företagen att lättare nå ut till andra marknader och vinna marknadsandelar. Vid denna expansion är varumärket den viktigaste identitetsbäraren.⁷

Då man registrerat sitt varumärke har man ensamrätt på märket och det finns inget som säger att man inom en viss tid måste lägga ner det. Om man vårdar sitt märke kan det därför vara en enorm tillgång för företaget på obestämd tid.⁸

En viktig förutsättning för att ett företag ska kunna skapa och bibehålla varumärket över tiden är att den inre märkeslojaliteten är stark. Den inre märkeslojaliteten utgörs av märkesinnehavaren. Om den interna märkeslojaliteten är stark leder det automatiskt till att den externa märkeslojaliteten, som inkluderar återförsäljare och konsumenter, också förstärks. Bristande intern lojalitet kan ge upphov till en oklar bild av produkten, vilket leder till att konsumenter och återförsäljare blir mindre lojala mot varumärket. Märkesinnehavaren kan, genom att vara lojal mot sitt märke och vad det står för,

⁴ Håkansson, P & R Wahlund. *Varumärken – från teori till praktik*, Stockholm 1996, s. 5.

⁵ Melin, F. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel - om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund 1997, s. 14.

⁶ Ibid. s 14.

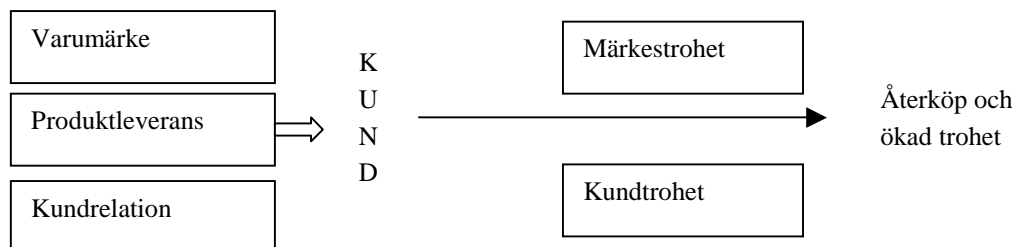
⁷ Ibid. s. 16 och 106

⁸ Melin, Frans & Mats Urde. *Varumärket - en hotad tillgång*, Malmö 1991

effektivisera märkesuppbyggandet. Det gäller att inte gå för långt utanför positioneringens gränser, eftersom bilden av märkesprodukten då riskerar att bli oklar.⁹

Konsumenterna förknippar alla varumärken med en specifik image, vilken är A och O för att kunderna ska köpa märket.¹⁰ Konsumenterna använder idag varumärket för att förstärka sin självbild och för att visa omgivningen vem man är och vad man står för¹¹ (inte minst inom konfektionsbranschen). En individs självbild och värderingar grundas ofta i unga år. För att behålla styrkan i varumärket över tiden gäller det att företagen förnyas sig enligt vad de nya generationernas livsstil kräver.¹² Skapas trohet för varumärket gör konsumenten återköp. Lojala kunder (konsumenter), vilka är en av faktorerna som kännetecknar ett starkt varumärke, beror på vilka *mervärden* konsumenten förknippar produkten med.¹³ Ett starkt varumärke ger en *kvalitetsgaranti*. Ett starkt och välkänt varumärke garanterar naturligtvis inte att kvaliteten alltid är den bästa, men i allmänhet är kvalitetsförsämringar sällsynta eftersom de skadar märkets renommé. Vare sig konsumenten förväntar sig god kvalitet eller ej kan han i alla fall förvänta sig oförändrad produktkvalitet – man vet helt enkelt vad man får.¹⁴ Ett starkt varumärke *underlättar* också *valsituationen* för konsumenten.¹⁵ Är varumärket tillräckligt starkt uppfattar konsumenten dess mervärde så unikt att valsituationen efter ett tag elimineras helt och hållet, vilket medför att köp av ett speciellt varumärke sker av gammal vana.¹⁶ Ett annat mervärde varumärken ger är *prisreferens*. Man vet vilket pris man kan förvänta sig av ett visst märke och kan lätt göra jämförelser.¹⁷

Figur 1.1 visar hur konsumenten gör återköp då han ser produktens mervärden som unika.¹⁸



En annan viktig faktor som bidrar till att ett företag kan skapa sig ett starkt varumärke är tillgängliga marknadsföringsresurser. Detta främst genom satsningar på

⁹ Jean-Noël Kapferer et al. DLF/Delfis tidskrift. *Bygga och vårda starka varumärken*, Jönköping 1995, s. 103.

¹⁰ Melin, F & M Urde. *Varumärket -en hotad tillgång*, Malmö 1991, s. 20-21.

¹¹ Lönn, T & O Löhman. *Varumärkets manuskript*, Uppsala 2000, s. 9.

¹² Ibid. s. 25.

¹³ Melin, F & M Urde. *Varumärket -en hotad tillgång*, Malmö 1991, s. 20-21.

¹⁴ Eriksson, E & K Åkerman. *Kunden är ditt varumärke*, Malmö 1999, s. 82.

¹⁵ Melin, F & M Urde. *Varumärket -en hotad tillgång*, Malmö 1991, s. 20-21.

¹⁶ Ibid. s. 50.

¹⁷ Ibid. s. 21.

¹⁸ Eriksson, E & K Åkerman. *Kunden är ditt varumärke*, Malmö 1999, s. 90.

marknadskommunikation som inkluderar reklam och marknadsföring.¹⁹ Reklam är en av de viktigaste delarna av marknadskommunikationen och denna del är extra viktig för företag i konsumtionsbranschen. Reklamen är en förutsättning för märkesvarans framgång. Andra delar som hör till marknadskommunikationen är säljfrämjande åtgärder, PR och personlig försäljning.²⁰

1.3 Problemdiskussion

Det som först fångade vårt intresse för starka varumärken är varför vissa varumärken klarar sig bättre än andra i dagens konkurrenskraftiga samhälle. Med en allt hårdare konkurrens och med ett allt bredare utbud av varor och tjänster har företag idag allt svårare att hålla sig kvar på marknaden. Varumärket har på senare tid blivit en av företagets mest betydelsefulla tillgångar.²¹

Under senare år har också varumärkesfrågor i allmänhet blivit allt mer uppmärksammade.²² Senare delen av 1980-talet präglades av ett antal stora förvärv och uppköp av internationella märkesföretag. Ett av de största förvärven i Europa skedde 1988, då Nestlé köpte upp Rowntree för ett pris som låg betydligt över det bokförda värdet. Anledningen till överpriset var Rowntrees starka varumärken, bland andra After Eights och Kit Kat. Även i USA skedde flera stora förvärv. Ett av de största var Philip Morris uppköp av Kraft för ett pris som motsvarade fyra gånger det redovisade egna kapitalet. Även här var anledningen till uppköpet Krafts varumärkesportfölj.²³

En annan anledning som gjorde att vi intresserade oss för starka varumärken är svårigheterna att lansera nya varumärken och att företag därför väljer att utvidga det redan existerande varumärket. Det är ett sätt för företagen att spara både pengar och tid. De redan befintliga starka varumärkena på marknaden utgör ett svårt etableringshinder för nya företag som vill ta sig in på marknaden.²⁴ Särskilt gamla märken på *mogna marknader* är generellt starkare än nya märken, eftersom de hunnit befästa sina positioner.²⁵ Levi's är ett bra exempel på detta, eftersom de har behållit en stark position inom konfektionsbranschen sedan slutet av 1800-talet.²⁶

¹⁹ Håkansson, P & R Wahlund. *Varumärken -från teori till praktik*, Stockholm 1996, s. 106.

²⁰ Melin, F. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel -om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund 1997, s. 152.

²¹ Håkansson, P & R Wahlund. *Varumärken -från teori till praktik*, Stockholm 1996, s. 1.

²² Melin, F & M Urde. *Varumärket -en hotad tillgång*, Malmö 1991, s. 1.

²³ Melin, F. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel -om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund 1997, s. 5.

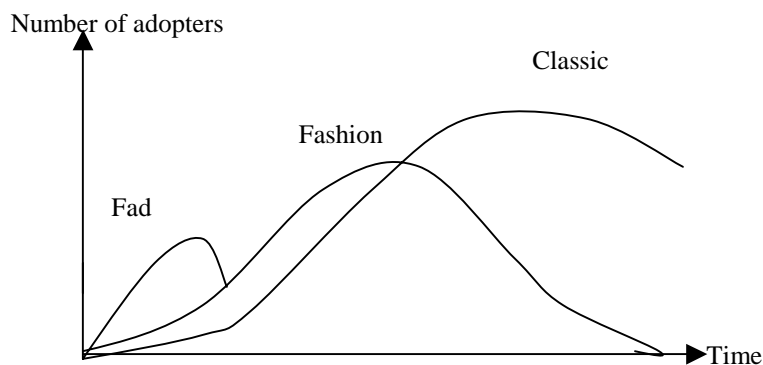
²⁴ Ibid. s. 7.

²⁵ Melin, F & M Urde. *Varumärket -en hotad tillgång*, Malmö 1991, s. 49-50.

²⁶ Hemsidan www.levistrauss.com den 11/11-04

Man kan fråga sig vad det är som gör att vissa klädmärken håller i sig över tiden, medan andra bara är populära under en viss period och sedan glöms bort? Modet inom konfektionsbranschen kan ändras i snabbt takt jämfört med många andra branscher. Motiveringen till varför människor allt som oftast köper nya kläder, är inte sällan deras vilja och önskan att vara modern. Klämodet följer, liksom produkter, en livscykel med olika stadier. Varaktigheten i "The fashion life cycle" kan skifta alltifrån en mycket kort, till en enormt lång tid. I allmänhet lockar modeplagg till en början ganska få människor till konsumtion, men tar sig snabbt uppåt om de slår igenom. Produkter som stannar riktigt länge i modet kallar vi för klassiker och man skulle nästan kunna kalla dem för "antimode" eftersom de varken är "ute" eller "inne". En riktigt kortlivad trend kallas på engelska för "fad" och den försvinner lika snabbt som den uppkommit.

Figur 1.2 Comparison of the Acceptance Cycles of Fads, Fashions and Classics²⁷



Med de ovan nämnda resonemanget som grund antar vi att ett starkt varumärke är en av företagets viktigaste tillgångar inom såväl modebranschen som i allmänhet. Detta leder oss in på vår problemformulering.

1.4 Problemformulering

Vi är intresserade av hur företag gör för att vårda och bibehålla en av sina viktigaste tillgångar; sitt starka varumärke. Detta leder oss till att svara på frågan vad det innebär att vårda ett starkt varumärke. Med hjälp av ett företag som har lång erfarenhet inom konfektionsmarknaden, samt ett nyare företag, som snabbt har arbetat sig in på marknaden, undersöker vi skillnader och likheter i deras tillvägagångssätt.

²⁷ Artikelkompendium ht -04, Marknadsanalys, Fek 531, artikel F:1 *The fashion system*

1.5 Avgränsningar

Vi har i denna utredning på grund av tidsbrist endast valt att inrikta oss på två fallföretag; Filippa K och Levi's. Vi är medvetna om att resultatet hade blivit mer trovärdigt om vi hade haft möjlighet att använda oss av flera.

Undersökningen är gjord utifrån märkesinnehavarens perspektiv och vi har inte gått in närmare på konsumenters eller andra aktörers perspektiv. Vi vill understryka att då det i analysen handlar om konsumenten, är det inte dennes egentliga uppfattning om varumärket som behandlas, utan hur märkesinnehavaren vill och önskar att bli uppfattad.

Ytterligare begränsningar av undersökningen har gjorts genom att vi endast utfört intervjuer med de ansvariga på företagen och alltså inte tagit med övriga medarbetares åsikter i fråga om varumärkeshanteringen.

När det gäller Levi's vill vi poängtera att vi inte kommer att fördjupa oss i de andra varumärkena som ingår i Levi Strauss & Co. koncernen, Dockers® och Levi Strauss Signature™.

1.6 Syfte

Syftet är att beskriva hur företag inom konfektionsbranschen går tillväga för att vårda och bibehålla sitt starka varumärke.

1.7 Begreppsdefinitioner

I detta kapitel redogör vi för några begrepp som används kontinuerligt i uppsatsen och som för läsaren är viktiga för förståelsen av vårt resonemang.

Den första definitionen är ordet *varumärke*. På engelska görs en skillnad mellan *brand* och *trademark*, vilket på svenska bara översätts till ett ord, varumärke.²⁸

Trademark – engelskans ord för varumärket i form av en logotyp, ett namn eller en symbol. Med *trademark* menas kundens möjlighet att särskilja produkten framför andra produkter genom att bara titta på ytan. Det kan till exempel vara produktens utformning eller design. Trademarks har en sak gemensamt och det är att de kan registreras hos en myndighet efter vissa kriterier.

²⁸ Kjällström, J, BDO Revision. *Varumärkets betydelse för ditt företag*, Karlskrona 1999, s. 8-10.

Brand – denna definition är mer komplicerad än den föregående. Brand ger uttryck åt varumärkets andra innebörd, nämligen det som finns i kundens medvetande, med andra ord uppfattningen om ett trademark. Definitionen av brand är individuell från person till person och är omöjligt att registrera.

När vi använder ordet varumärke i uppsatsen, syftar vi på engelskans brand, medan vi översätter det engelska ordet trademark till logotyp.

Nästa definition gäller begreppet *starkt varumärke*, vilket kan beskrivas på många sätt. För att få en heltäckande definition som är relevant för uppsatsen har vi utifrån de nedanstående tre förklaringarna resonerat oss fram till en egen definition.

- ”Ett starkt varumärke kännetecknas av att det har många lojala kunder i den önskade målgruppen.” (”Lojala kunder” = personer som systematiskt och medvetet återvänder till varumärket vid sina inköp)²⁹
- ”Tre faktorer tycks dominera företagets bedömningar av styrkan hos både det egna och konkurrenternas varumärken, nämligen vilka marknadsföringsresurser som finns tillgängliga eller satsas, den relativa styrkan hos konkurrerande varumärken (vilka alltså i sin tur skulle bero främst på tillgängliga marknadsföringsresurser hos konkurrenterna) och antalet trogna kunder ett företag har”.³⁰
- ”Ett framgångsrikt varumärke är en identifierbar produkt, tjänst, person eller plats förstärkt på ett sådant sätt att köparen eller användaren upplever relevanta och unika mervärden som bäst motsvarar dennes behov. Vidare är varumärkets framgång ett resultat av dess förmåga att bibehålla dessa mervärden i konkurrens med andra varumärken”.³¹

Vår definition – ”Varumärket har många lojala kunder i den önskade målgruppen. Det finns även tillgängliga resurser som är avsedda för marknadsföringen. Vidare bör konsumenten uppleva unika mervärden hos varumärket som bäst motsvarar dennes behov. Till sist ska konsumentens uppfattning av mervärdet bibehållas över tiden och ha en relativ styrka gentemot konkurrenternas.”

Slutligen vill vi göra en åtskillnad mellan begreppen *kund* och *konsument*, vilket för läsaren kan uppfattas som samma sak.

²⁹ Jean-Noël Kapferer et al. DLF/Delfis tidskrift. *Bygga och vårda starka varumärken*, Jönköping 1995, s. 34.

³⁰ Håkansson, P & R Wahlund. *Varumärken -från teori till praktik*, Stockholm 1996, s. 106.

³¹ Ibid. s. 15.

Kund – återförsäljare

Konsument – slutlig användare

I uppsatsen kommer vi frekvent att använda begreppet *lojala kunder*. I det här fallet syftar kunder både på återförsäljare och på den slutliga användaren. Det kan även förekomma användning av ordet kund i vissa citat, då författaren sätter likhetstecken mellan *kund* och *slutlig användare*.

2. Metod

I detta kapitel motiverar vi vårt val av de två fallföretagen, Filippa K och Levi's samt metodval och tillvägagångssätt. Även den teoretiska referensramen presenteras här. Kapitlet avslutas med kritik mot den insamlade informationen och de valda teorierna.

2.1 Val av företag och bransch

Ett stort intresse som vi alla tre delar är mode och kläder. Det föll sig därför naturligt att fördjupa sig inom konfektionsbranschen. Vi valde ut två fallföretag att basera vår undersökning på; Levi Strauss & Co. och Filippa K. Kravet vid uttagningen var att de båda skulle ha starka varumärken och därmed uppfylla kraven för vad detta innebär. Vidare var ett krav att företagen skulle ha likadana distributionskanaler. Både Levi's och Filippa K har egna butiker, där endast det egna varumärket säljs, och de båda säljs även hos återförsäljare som har andra varumärken i sortimentet.

Sist ville vi också att de skulle rikta sig till personer som är medvetna om hur de klär sig och har en ungdomlig attityd eller vill känna sig unga. Företag som vi själva ansåg hade attraktiva kläder var för oss de mest lämpliga att kontakta.

2.2 Val av metod

Informationsinsamling har skett av såväl teori som empiri. Vi ville inte läsa in oss på för mycket teori innan vi samlade in vår empiriska information, då det skulle finnas en risk att vi förväntade oss vissa svar eller styrde intervjuerna för mycket. Det passade inte heller att gå till intervjuerna utan någon som helst teoretisk kunskap, då vi inte hade fått ut tillräckligt med information från intervjupersonen. Det här ledde till ett abduktivt arbetsätt och vi arbetade successivt med teoretisk och empirisk kunskap under uppsatsens förlopp.

Vi har utfört kvalitativa intervjuer. Fördelarna med en kvalitativ ansats är att den lägger vikt vid det unika, fångar detaljer och är öppen, det vill säga att intervjuaren inte i förväg inte vet exakt vad han söker, utan informationen han får in beror på respondenten.³²

³² Jacobsen, D-I. *Vad, hur och varför?* Lund 2002, s. 142.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Primärdata

Primärdata är den data som utredaren själv har samlat in.³³ Det är sådan information som samlas in för första gången som är anpassad till en speciell problemställning. Vanligtvis kommer dessa data från en intervju, en observation eller ett frågeformulär.³⁴ Den primärdata vi har samlat in bestod av personliga intervjuer, företagsbroschyrer vi blivit tilldelade på företagen, samt en kort telefonintervju. Den första intervjun gjordes med Fredrik Carling, marknadschef för Levi Strauss & Co. i Norden. Han började sin karriär på Levi's 1990 och har genom åren arbetat sig uppåt genom ett antal olika positioner. Han har varit manager för många av Levi's undermärken och arbetat med relanseringen av Levi's i Europa. Andra intervjun gjordes med Karl-Johan Bogefors, marknadschef för Filippa K. Han har arbetat på företaget sedan 1996 och var en av de allra första som anställdes. Den tredje intervjun genomfördes via telefon med Filippa K:s VD, Anders Wiberg.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är material som är insamlat av andra. Böcker, tidningsartiklar, forskningsrapporter, radio- och TV-program är exempel på den här typen av data.³⁵ Den sekundärdata som vi har använt oss av är böcker, tidningsartiklar och Internet. Vi är medvetna om dess svagheter som vi nämner under rubriken källkritik och har hållit oss kritiska till information i den mån vi har använt oss av den.

De flesta böcker vi har använt oss av har vi funnit via sökdatabasen Lovisa på Lunds Universitetsbiblioteks hemsida. Vi har också haft stor nytta av andra böckers och uppsatser referenslistor för att finna användbara böcker. Vidare har vi sökt i databasen Elin, men har då haft svårigheter att finna artiklar tillgängliga i Lund.

2.4 Insamling och bearbetning av teoretisk referensram

2.4.1 Modellerna

För att komma fram till ett slutgiltigt reliabelt resultat behöver man utveckla en form av kunskapsmönster som hjälper till att skilja den väsentliga informationen från den oväsentliga och som visar hur informationen ska samlas in och hanteras. Därför använder man bland annat modeller för att strukturera den insamlade informationen. En modell kan

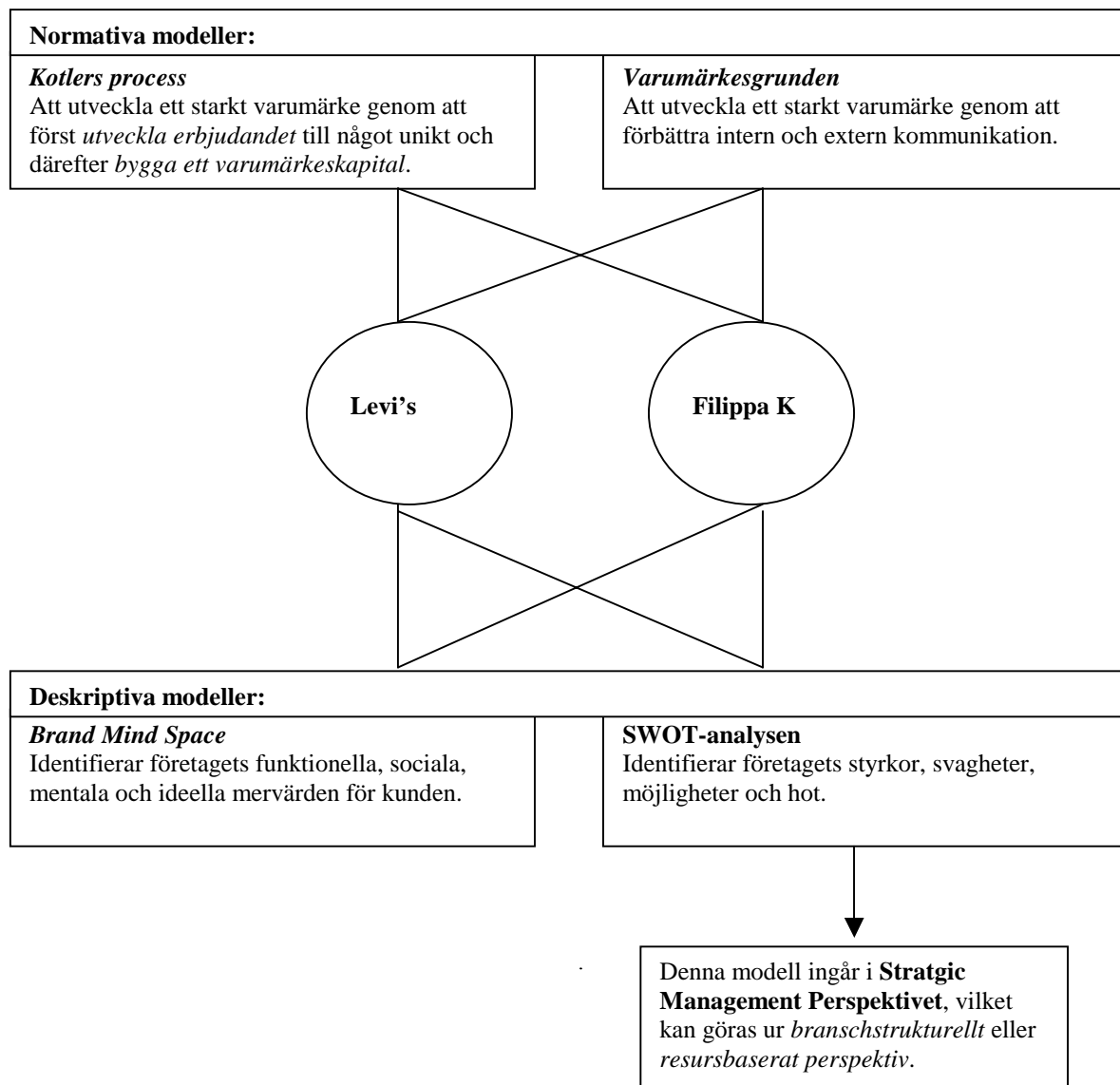
³³ Lundahl, U & P-H Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund 1999, s. 52.

³⁴ Jacobsen, D-I. *Vad, hur och varför?* Lund 2002, s. 152.

förklaras som en förenklad avbildning av verkligheten. Fördelen är att modellen blir mer överblickbar än själva verkligheten, men nackdelen är att modellen riskerar att inte avbilda verklighetens väsentliga delar.³⁶

Vi kommer i den teoretiska referensramen att presentera två normativa och två deskriptiva modeller. De normativa modellerna beskriver hur man bör gå tillväga, steg för steg. En deskriptiv modell däremot, är mer övergripande och alla komponenter i modellen är lika viktiga utan inbördes ordning. En av de deskriptiva modellerna, SWOT-analysen, ingår i Strategic Management Perspektivet som visar på vilket sätt ett varumärke utgör ett konkurrensmedel.

För att få en överblick av vår teoretiska referensrams sammansättning har vi gjort ett förankrande nätverk:



³⁵ Lundahl, U & P-H Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund 1999, s. 52.

³⁶ Ibid. s. 35 och 64.

Toppen av figuren består av två normativa modeller. I botten finns de två deskriptiva modellerna förankrade. Var och en av de fyra modellerna anser vi vara av mycket passande karaktär då vi analyserar fallföretagen och undersöker vårt syfte. De kompletterar varandra väl och bidrar till givande kunskapsutveckling. Vi kommer först att analysera Levi's och därefter Filippa K. I kapitel 4 "Teoretisk referensram" kommer alla modeller att beskrivas grundligt, utan empiriska data.

2.4.2 Ny insikt

Mycket information har samlats in och vi författare har fått många nya lärdomar och insikter under arbetets gång enligt vår abduktiva ansats. Vi vill dock poängtera att det inte är lätt att sätta fingret på vad själva "vårdandet" av ett varumärke egentligen är. Åtskilliga källor har samma uppfattning om varumärkesvård som Frans Melin. Han menar att för att behålla styrkan i varumärket får man aldrig betrakta varumärkesbyggandet som avslutat, utan liknar det vid en evolutionär process.³⁷ Man skulle med andra ord kunna uttrycka det som att vårda ett varumärke är att ständigt återuppbygga det, i en oändlig process. Företag måste alltså förstå och arbeta med själva uppbyggnadsprocessen för att bibehålla märkets styrka. Med denna insikt i bagaget har vi valt en teoretisk referensram där tyngden ligger på begreppen att *skapa och bygga upp* ett starkt varumärke snarare än att *vårda* varumärket.

2.5 Metoddiskussion

2.5.1 Genomförandet av kvalitativ datainsamling

Huvudintervjupersonerna, Karl-Johan Bogefors och Fredrik Carling kontaktades per telefon ett par veckor innan intervjuerna genomfördes. Vi hade även kontakt via email och telefon efter det att intervjuerna hade genomförts, för att få ytterligare information. Det var då som vi även talade med Filippa K:s VD, Anders Wiberg.

Första intervjun ägde rum i Helsingborg på Levi Strauss & Co:s huvudkontor för Norden. I entrén fick vi ett gott intryck av receptionisten som var mycket tillmötesgående liksom alla andra som vi stötte på. Fredrik Carling tog emot oss välkomnande och bjöd oss på varsin kopp kaffe och vi satte igång intervjun. Till denna intervju hade bara två av oss möjlighet att närvara. Vår tidsram var från början en timme, men det slutade med att intervjun varade i en och en halv timme. Fredrik talade lugnt och var mån om att vi skulle hinna notera allt som sades. Vi försökte under hela intervjun vara så objektiva som möjligt genom att anteckna vad som sades i talspråk och vi försökte att inte dra några egna slutsatser alls. Vid intervjuens slut bestämdes det att vi kunde få kontakta honom om vi hade ytterligare frågor

³⁷ Melin, F. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel -om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund 1997, s. 323.

eller funderingar. Texten som hade skrivits under intervjun strukturerades direkt efter intervjun, eftersom vi då hade informationen färskt i minnet.

Den andra intervjun tog plats på Filippa K:s huvudkontor som är beläget på Götgatan i Stockholm. Där träffade vi marknadschefen Karl-Johan Bogefors, också han mycket öppen och tillmötesgående. Vid denna intervju var alla tre uppsatsskrivare närvarande och vi fick alla ett gott intryck av det nyrenoverade och fräscha kontoret. Intervjun varade i cirka en timme och genomfördes med hjälp av bandspelare. Även här hade vi möjlighet att kontakta Karl-Johan Bogefors via email eller per telefon om vi undrade över något ytterligare efter intervjuns slut. Efteråt strukturerades den insamlade datan och vi lyssnade igenom bandet.

2.5.2 Intervjumetod

Fördelarna med besöksintervjuer är att det går att kontrollera intervjusituationen och att det är lätt att ställa följdfrågor. Det blir en bättre stämning mellan intervjuare och intervjuperson än vid exempelvis telefonintervju. Man kan också få ut mycket information genom att iaktta intervjupersonens kroppsspråk.³⁸ Vi är medvetna om att en viss intervjuareffekt kan ha uppkommit, vilken innebär att intervjupersonen uppträder mer onormalt på grund av intervjuarens fysiska närvaro. Därmed är det risk för minskad tillförlitlighet hos intervjuobjektet.³⁹ En annan negativ effekt med besöksintervjuer är de kostnader för resor som kan uppkomma.

Vid båda intervjuerna använde vi oss av en frågeguide med probes⁴⁰ som vi sammanställt efter en brainstorming. Målet var att hålla en öppen intervju, därför följdes inte ordningen i frågeguiden, utan vi ställde spontana frågor som var relevanta i sammanhanget. Genomgående använde vi oss av probing-teknik, vilket innebär att man ber intervjupersonen att förtydliga och utveckla det han talar om och att hjälpa honom att fokusera på innehållet i intervjun. Intervjupersonen uppmuntras att tala fritt, men att hålla sig inom ramen för våra förutbestämda ämnesområden.⁴¹

Upplägget på intervjuerna var att en ställde frågorna, lyssnade uppmärksamt och iakttog kroppsspråk och minspel, medan en annan noterade direkt på datorn vad som sades. Vid den andra intervjun medtogs även bandspelare, samt att den tredje personen som var närvarande fokuserade på att lyssna och ställa spontana följdfrågor.

Vid bearbetning av intervjumaterialet har vi helt och hållet citerat talspråket från bandet. Detta för att undvika att egna sammanfattningar skulle göras av vad som sades och att egna slutsatser skulle dras.

³⁸ Eriksson, L T & F Wiedersheim- Paul. *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö 1997, s. 87.

³⁹ Jacobsen, D-I. *Vad, hur och varför?* Lund 2002, s. 162.

⁴⁰ Se bilaga 1 och 2 - Frågeguider med probes

⁴¹ Malhotra, N K & D F Birks. *Marketing Research –an applied approach*, London 2003, s. 766.

2.6 Källkritik

2.6.1 Primär data

Validitet

Validitet kan definieras som giltighet, det vill säga, mäter vi det som vi verkligen önskar att mäta? Man kan dela in validitet i två delar:

- Inre validitet
- Yttre validitet

Med inre validitet menas att vi mäter det vi verkligen avser att mäta.⁴² I vårt fall intervjuerna, och om frågorna och probsen vi använde oss av var relevanta.

Yttre validitet är frågan om det vi utreder är tillförlitligt även i andra företag än de två vi har använt oss av. Är vårt resultat generaliserbart?

Vi anser att vi i arbetet har en god inre validitet med tanke på att vi valt ut den personen på respektive företag som besitter den främsta kunskapen om vårt ämne. De personer vi valt ut till intervjuerna är de personerna som dagligen arbetar med varumärket och som hela tiden har ett nära samband med det. Eftersom vi också använt oss av en öppen intervjuteknik med endast några enstaka fasta frågor, anser vi att vi fått ut den viktigaste informationen från varje intervjutillfälle.

Vår önskan är att våra slutsatser ska vara generaliserbara, men vi är medvetna om att den yttre validiteten inte är så hög som den skulle ha varit om vi använt oss av fler företag. Även relevansen är svag eftersom vi inte kan garantera att resultatet är tillämbart på företag i allmänhet.

Reliabilitet

Reliabilitet är ett annat ord för trovärdighet. Går vårt resultat att lita på? En metod att testa detta på är att ta reda på om resultatet skulle blivit ungefär detsamma om vi eller någon annan skulle göra exakt samma utredning en gång till.⁴³ Det är dock ej troligt att resultatet skulle bli exakt detsamma på grund av människors olika personligheter och erfarenheter.

Vi är medvetna om att reliabiliteten i vår utredning kan vara bristfällig då vi på grund av tidsbrist inte har haft möjlighet att intervjua fler nyckelpersoner på företagen. Reliabiliteten

⁴² Lundahl, U & P-H Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund 1999, s. 150.

⁴³ Jacobsen, D-I. *Var, hur och varför?* Lund 2002, s. 22.

hade ökat om vi hade haft med fler personers åsikter och berättelser om vårdandet av företagets varumärke.

Både reliabiliteten och validiteten hade ökat betydligt om vi hade använt oss av fler fallföretag, men även här var vi tvungna att begränsa oss. Vi har dock försökt att göra reliabiliteten så hög som möjligt med hjälp av den insamlade informationen.

2.6.2 Sekundär data

Ofta är Internet som informationskälla svårbedömd när det gäller trovärdigheten.⁴⁴ Vi är medvetna om att trovärdigheten i Levi's och Filippa K:s hemsidor kan ifrågasättas, eftersom det är de själva som har gjort dem och de kan därför vilja ge en mer positiv bild av företaget än vad som verkligen är fallet. Vi har dock ändå valt att använda oss av denna information då den gav mycket kompletterande och bra uppgifter om respektive företag.

Det finns också svagheter med att använda sig av litteratur. Litteraturen kan vara vinklad, ofullständig eller göra tveksamma urval.⁴⁵ Det är ofta författarens egna åsikter som gör sig synliga och det gäller då att läsa kritiskt och med objektivitet. Litteraturen kan också vara daterad för länge sedan och eftersom konfektionsbranschen är en bransch som utvecklas snabbt gäller det att ha det i åtanke och inte förlita sig för mycket på litteraturen.

2.7 Kritik av teoretisk referensram

Vi anser att de modeller vi har använt oss av är trovärdiga då de är framtagna av erfarna forskare. Men det kan vara svårt att veta vad som är viktigt att ta med i modellen och vilka modeller som är bra eller dåliga. Det beror mycket på vad modellen ska användas till och av vem modellen ska användas.⁴⁶ Bra modeller kännetecknas av att de har ett stort förklaringsvärde samtidigt som de är enkelt utformade.⁴⁷

2.7.1 Kritik av enskilda modeller

Enligt Kotlers process om hur man går tillväga för att skapa ett starkt varumärke går den första delen ut på att utveckla erbjudandet. Den första punkten som beskrivs är att företagen bör välja en bred positionering, vilka enligt Michael Porter är produktdifferentiering, lågprisledare och nischat. Man kan inte enligt modellen välja mer än en bred positionering, eftersom företaget omöjligt kan vara bäst på flera på samma gång. Kritik emot denna

⁴⁴ Eriksson, L T & F Wiedersheim-Paul. *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö 1997, s. 66.

⁴⁵ Lundahl, U & P-H Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund 1999, s. 134.

⁴⁶ Eriksson, L T & F Wiedersheim-Paul. *Att utreda forska och rapportera*, Malmö 1997, s. 178.

⁴⁷ Lundahl, U & P-H Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund 1999, s. 65.

uppdelning finns eftersom det faktiskt existerar företag som lyckats kombinera produktdifferentiering och kostnadsminskning, och lyckats utmärkt med båda. Två konsulter vid namn Michael Treacy och Fred Wiersema föreslår på grund av detta tre andra breda positioneringsvägar. I den teoretiska referensramen kommer vi att presentera både Porters och Treacy/Wiersemas förslag och i analysen ser vi vilka vägar Levi's och Filippa K har valt.⁴⁸

⁴⁸ Kotler, P. *Kotlers marknadsföring*, Malmö 2002, s. 76.

3. Företagsbeskrivning

I denna del ges en närmare presentation av de två fallföretagen, Levi Strauss & Co. och Filippa K. Med utgångspunkt från empirin ges en historisk överblick samt den senaste utvecklingen och företagens position idag. Företagens produkter, marknadsföring och kärnvärden beskrivs också närmare.

3.1 Levi's

Koncernen Levi Strauss & Co. har för närvarande tre olika märken; Levi's®, Dockers® och Levi Strauss Signature™. Vi kommer kort att presentera Dockers® och Levi Strauss Signature™, därefter kommer en längre presentation av vårt valda varumärke, Levi's®.



1986 lanserades Levi's Dockers® i USA och först åtta år senare kom märket till Europa. Företaget hade identifierat ett hål i marknaden mellan jeans och "dress slacks" och vände sig därför till målgruppen som ville ha lediga men stilrena kläder på arbetsplatsen. Dockers® Khakis blev snabbt kakibyxa nummer ett och numera finns det alla möjliga klädesplagg i kollektionen. Märket riktar sig till en bred målgrupp och finns idag i mer än 40 länder.⁴⁹



Det nyaste märket (introducerat 2003 på den amerikanska marknaden) Levi Strauss Signature™ är inriktat till målgruppen som köper sina kläder i stora varuhus, exempelvis på Wall Mart i USA. Kläderna är moderna och till ett lägre pris. Att man valt namnet Levi Strauss Signature beror på att kunderna känner väl till namnet Levi's och känner sig därför trygga med vad de köper.⁵⁰

⁴⁹ Hemsidan www.levistrauss.com, 11/11-04

⁵⁰ Ibid.



Levi's® är det allra äldsta märket och företagets mest framgångsrika. Det finns ingen uttalad affärsidé, men den går i stort sett ut på att marknadsföra och sälja premiumjeans genom egna butiker och återförsäljare.⁵¹

Levi's har fångat uppmärksamhet och lojalitet från generation efter generation av olika människor med olika livsstilar. Levi's® är ett av de mest igenkända logotyperna i hela världen och jeansen är det mest imiterade plagget i konfektionsbranschens världshistoria.⁵²

Ett av Levi's allra starkaste signalement är den röda logotypen. Denna logotyp har funnits med nästan från start och det finns en myt om att några cowboys satt på ett staket och samtalade. Levi såg dem bakifrån och kom på tanken att man inte visste vem utav dem som bar Levi's jeans och vem som bar andra byxor. Han kom därför upp med idén att märka byxan på något sätt och började efter denna händelse att fästa en röd liten tygbit med namnet Levi's vid ena bakfickan på byxorna. Även läderetiketten och "arcuaten" på bakfickorna har funnits ända sedan 1800-talet. Läderetikettens tryckbild med två hästar som drar åt varsitt håll, med ett par jeans emellan, påminner om Levi's slitstyrka.⁵³

3.1.1 Marknaden

Marknaden för jeans är på ständig uppgång. Totalt säljs det i Sverige 11 miljoner jeans per år och Levi's har 15 % av marknaden för jeans som kostar mer än 799 kronor. Denna marknad är den så kallade "premiummarknaden" och utgörs bara av 7 % av den totala jeansmarknaden. Premiummarknaden kännetecknas av att de är toppen på en marknad. Företag kan vara mer eller mindre premium beroende på hur högt upp i toppen de ligger.⁵⁴

Jeans är ett självklart plagg världen över och de flesta människor äger minst ett par jeans. I Sverige säljs Levi's hos 470 återförsäljare och i nio Levi's Stores.⁵⁵

De flesta av Levi's lojala kunder är i 30- till 40-årsåldern. Dessa konsumenter var Levi's största målgrupp under 80-talet, då deras marknadsandelar var som störst. Levi's har dock alltid främst riktat sig mot 15- till 24-åringar och all produktutveckling och reklam görs huvudsakligen mot denna målgrupp.⁵⁶

⁵¹ Intervju med Fredrik Carling den 26 november 2004

⁵² Hemsidan www.levistrauss.com, 11/11-04

⁵³ Intervju med Fredrik Carling den 26 november 2004

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Superbrands Ltd. Superbrands; ett urval av Sveriges starkaste varumärken, London 2004, s. 86-87.

⁵⁶ Intervju med Fredrik Carling den 26 november 2004

3.1.2 Resultaten

I boken Superbrands kan man läsa: ”Levi Strauss är jeansvärldens Adam och Eva, han skapade de första jeansen på 1850-talet”. Levi’s jeans har genom tiderna burits av alla sorters människor med olika stilar och är idag fortfarande populära.⁵⁷ Fredrik Carling berättade om hur Levi’s har varit med och påverkat populärkulturen i olika riktningar. Den allra mest revolutionerande var amerikankulturen som skapades på 1980-talet.⁵⁸ Företaget har under åren vunnit många awards och fått många utmärkelser, bland annat ”Excellence in Ethic awards” från Business Ethics Magazin 2003.⁵⁹

Jätten Levi’s omsätter idag cirka 400 miljoner kronor i Norden med sina 76 anställda. Omsättningen i Sverige ligger runt 180 miljoner kronor.⁶⁰

3.1.3 Historisk översikt

Vi har valt att presentera ett förhållande vis lång historik, då vi anser det relevant att visa hur Levi’s utvecklats och förändrats över tiden och också med tanke på att vi i analysen kommer att diskutera hur företagets renommé påverkar märkets styrka idag.

1853 Företaget *Levi’s & Co.* grundas i Kalifornien av den från Bayern immigrerade Levi Strauss.

1873 Produktionen av *Levi’s* jeans startas. Det hela började med att en skräddare vid namn Jacob Davies hade problem med en kund som ständigt fick hål i byxfickorna. Davies fick idén att förstärka sömmarna med nitar på de känsligaste ställena. Han hade inte råd att ta patent på sin idé, utan kontaktade därför Levi Strauss, vars grossistföretag vid det här laget blivit ganska framgångsrikt i USA. Strauss betalade patentet och tillsammans började de tillverka ”waist overalls”, som är det gamla ordet för jeans.

1800-talets

slut Denim används endast som material till arbetskläder och byxan förblir en klassisk arbetsbyxa i cirka 50 år. Levi gav i slutet på 1800-talet pengar till välgörenhet och skolor i Kalifornien.

1898 Jeansmodellen 501 introduceras på marknaden.

1920-tal Levi’s utvecklas enormt. De öppnar butiker i Europa och ökar sin kollektion till kvinnor.⁶¹

⁵⁷ Superbrands Ltd. Superbrands; ett urval av Sveriges starkaste varumärken, London 2004, s. 86-87.

⁵⁸ Intervju med Fredrik Carling den 26 november 2004

⁵⁹ Hemsidan www.levistrauss.com, 11/11-04

⁶⁰ Intervju med Fredrik Carling den 26 november 2004

⁶¹ Hemsidan www.levistrauss.com, 11/11-04

- 1950-tal Efter andra världskriget kom de riktigt stora framgångarna. Det var under dessa år som jeansen förändrade populärkulturen genom att bli en modeikon för ungdomar världen över.⁶²
- 1960-tal Levi's ändrar namnet från "overalls" till jeans för att det var generationen babyboomers benämning på byxan.
- 1970-tal 1971 går Levi's in på Asienmarknaden. Levi's följer bra med i "Saturday Night Fever-generationens" modevärld.
- 1980-tal 1981 identifierar vetenskapsmän sjukdomen AIDS och Levi's är den första organisationen som utformar ett program som ska hjälpa HIV- och AIDS-smittade anställda för att bland annat ge dem fulla rättigheter och motverka diskriminering på arbetsplatsen. Senare börjar de donera pengar till AIDS-forskningen.
- 1990-tal De första fem åren på 1990-talet gör relanseringen av Levi's 501 försäljningen rekordhög. Levi's arbetar fortfarande för AIDS-forskningen och kämpar mot institutionell rasism.⁶³

3.1.4 Produkten

Jeansens livscykel är idag mycket kortare än den var förr. Ett plagg ersätts idag ofta efter bara ett par, tre år.⁶⁴ Produkterna ser i ett visst avseende ut likadant nu som för 150 år sedan eftersom jeansen även då hade linning, fickor, läderetikett och så vidare, säger Fredrik Carling. Men klädernas koncept förändras utifrån användarens värderingar och syn på kläder.

Företaget har fyra olika undermärken till Levi's, vilka har olika positioneringar. Det första undermärket, Levi's® Vintage Clothing, LVC, riktar sig till en målgrupp som de valt att kalla "*Cultural creatives*". Dessa är opinionsbildarna i modevärlden. Det andra undermärket riktar till de så kallade "*Modernists*", vilka också karakteriseras av modemedvetenhet och personer som vill uttrycka sin identitet genom kläderna. "*Leading Edge*" är ett tredje kundsegment som är snabba med att haka på nya trender, inom både mode, musik och annan fritidskultur. Ett stort intresse inom denna målgrupp är skateboard. Levi's har därför skapat ett plagg som ska passa skatarnas livsstil, nämligen Levi's Engineered JeansTM. Det fjärde och sista kundsegmentet är "*Regular Guys and Girls*". För dem har Levi's utvecklat Levi's® Red Tab. Detta segment har ett mer vardagligt behov av jeans och inte ett lika stort behov av att ligga först i utvecklingen. Här finns den stora gruppen konsumenter till vilka baskollektionen är utvecklad.⁶⁵

⁶² Superbrands Ltd. *Superbrands; ett urval av Sveriges starkaste varumärken*, London 2004, s. 86-87.

⁶³ Hemsidan www.levistrauss.com, 11/11-04

⁶⁴ Superbrands Ltd. *Superbrand; ett urval av Sveriges starkaste varumärken*, London 2004, s. 86-87.

⁶⁵ Ibid. s 86-87.

Levi's differentierar sig genom sitt breda produktsortiment. Fredrik Carling förklarar att det gäller att hitta nya produktformer som ingen annan har, till exempel Levi's 501 Anti-fit och Levi's Engineered Jeans.

3.1.5 Den senaste utvecklingen

Jeansmarknaden förändras kontinuerligt och Levi's likaså. Att ständigt produktutveckla är ett måste för företaget, trots Levi's gamla goda rykte. 1999-2001 blev jeans väldigt inne och då märkte Levi's på nytt att det gällde att hänga med. Att leva på gamla meriter fungerade inte. Efter tappade marknadsandelar 2000-2001 har Levi's genomgått en snabb utveckling med nya produktinnovationer och butikerna är i ständig förnyelse. Idag har Levi's återigen omsättningstillväxt och Fredrik Carling ser mycket positivt på framtiden.⁶⁶

3.1.6 Marknadsföringen

En bidragande faktor till Levi's framgång har sedan lång tid tillbaka varit deras innovativa marknadsföring. Efter en oerhört lyckad reklamkampanj för relanseingen av Levi's 501 på 1980-talet ökade Levi's försäljning med 800 % på ett år!⁶⁷

De marknadsför sig emellertid inte likadant till de olika kundsegmenten. Ett exempel är marknadsföringen av LVC. I stället för att använda sig av en traditionell marknadsföring marknadsför de sig genom kulturella evenemang, ofta inom musikvärlden. Eftersom Levi's har stora resurser och ett så välkänt namn, har de större möjligheter än andra företag att använda sig av originella marknadsföringssätt.⁶⁸ Fredrik Carling berättade om hur de supportrar blivande artister med kläder och annat. De skapar goda relationer med artisterna på gräsrotsnivå, vilket ger starka band inför framtiden. När artisten sedan blir känd har han förhoppningsvis redan fattat tycke för Levi's som då drar sig ur samarbetat och låter artisten stå på egna ben. Däremot skulle Levi's aldrig köpa in en känd artist i sin reklam i pr-syfte.⁶⁹

3.1.7 Värdet

Levi's utgör själva kärnan i sin kategori och jeansen har alltid uppskattats för att de är bekväma, slitstarka och är ett mycket användbart plagg. Deras symbolvärde är "evigt unga rebeller". De står för individualitet, attityd och stil. Många jeansmärken har kommit och gått under åren och marknadschef Fredrik Carling hävdar att alla jeans som finns idag är kopior av Levi's. De har dock lyckats bibehålla sin starka position i konsumenternas medvetande under 150 års tid.⁷⁰

⁶⁶ Intervju med Fredrik Carling den 26 november 2004

⁶⁷ Superbrands Ltd. *Superbrands -ett urval av Sveriges starkaste varumärken*, London 2004, s. 87.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Intervju med Fredrik Carling den 26 november 2004

⁷⁰ Superbrands Ltd. *Superbrands -ett urval av Sveriges starkaste varumärken*, London 2004, s. 87.

Levi Strauss & Co:s kärnvärden har sedan länge varit *empati, originalitet, integritet* och *mod*. Orden berättar vem de är och hur de sticker ut ifrån konkurrenterna. De formar företagets handlande när det gäller dess strategi, beslut och framtidsvision. ”We live by them. They endure.”, läser vi på hemsidan. Vidare står det att de fyra orden samarbetar och att man i Levi’s historia ser hur de bidragit till deras framgång. Vi ska kortfattat beskriva vilka värden de fyra orden innefattar för företaget.⁷¹

Empati

”Empathy begins with listening... paying close attention to the world around us... understanding, appreciating and meeting the needs of those we serve, including consumers, retail customers, shareholders and each other as employees.”

www.levistrauss.com

Företaget försöker enligt sin första kärnvärdering verkligen förstå vad kunderna vill ha. Empatin innefattar också hur företaget ställer sig i etiska frågor. De sätter högt värde på olika bakgrunder, kultur och annorlunda livsstilar. Att företaget är open-minded kommer från Levi Strauss själv, som tidigt började kämpa för människors rättigheter.⁷²

Originalitet

Jeans är både ett ordinärt och ett annorlunda plagg, i den meningen att det både är ett arbetsplagg och modeplagg på en och samma gång. Levi’s har genom sin innovativa förmåga skapat många nya trender och är en amerikansk ikon. Ett bra exempel på en innovation är Levi’s® Engineered Jeans™, som med inspiration av kroppens former och rörelser är de första ergonomiskt designade jeansen någonsin. Levi’s 501 Anti-fit är en annan innovation som riktar sig till verkligt originella människor med sin egen stil.⁷³

Integritet

”Ethical conduct and social responsibility characterize our way of doing business. We are honest and trustworthy. We do what we say we are going to do.”

www.levistrauss.com

Det står mycket på hemsidan om ”doing the right thing”. Allt som görs är viktigt, vare sig det gäller arbetarnas rättigheter eller klädernas kvalitet. Företaget menar att konsumenterna känner sig bekväma med ett märke som de kan lita på och satsar därför på att behålla omvärldens förtroende.⁷⁴

⁷¹ Hemsidan www.levistrauss.com, 11/11-04

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

Mod

Levi's menar att det krävs mod för att lyckas. De utgår helt och hållet från sina övertygelser och arbetar med det som de tycker är rätt. De skulle aldrig producera någonting som inte stämmer överens med deras värderingar eller höga standards. Det krävs mod för att arbeta med det man tror på och man lär sig av sina misstag.⁷⁵

"This is how we determine our own destiny and achieve our vision of the future."

www.levistrauss.com

3.1.8 Levi's egen uppfattning om vårdandet av varumärket

Fredrik Carling menar att det viktigaste av allt är att vara konsekvent mot sin strategi. Levi's största strategi handlar om att driva upp märket och göra det mer premium än vad det är idag. Det kan till exempel vara att gå ur butiker som inte passar in i strategin och starta samarbete med nya passande butiker. Det är viktigt att strategin genomsyrar varje del av hela verksamheten. Det gäller naturligtvis att produktutveckla i enighet med strategin, priserna ska ligga på rätt nivå och reklamen ska genomföras i rätt medier. Det är viktigt att för omvärlden skapa rätt föreställningar och förväntningar om företaget. Fredrik Carling säger att det är på detta vis som man vårdar märket på rätt sätt. Inget lämnas åt slumpen. Han berättade exempelvis hur han satt i fyra timmar för att välja ut en passande mus som skulle ingå i en reklamfilm. Allt man gör ska bidra till att skydda varumärket.⁷⁶

3.2 Filippa K

Filippa K grundades 1993 med affärsidén att designa och sälja stilfulla kläder på en internationell arena som ett välförpackat varumärke.⁷⁷

3.2.1 Marknaden

Filippa K kombinerar tidlös design med nutida inslag och riktar sig till den intelligent, moderna, urbana människan. Plaggen är skapade utifrån en skandinavisk livsstil och ger kvalitet och lättskötthet till dem som använder dem. Åldersmässigt riktar de sig till en bred målgrupp. Det gemensamma med kunderna är inte åldern, utan att alla gillar design och stilrena kläder.⁷⁸

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Intervju med Fredrik Carling den 26 november 2004

⁷⁷ Intervju med Anders Wiberg den 9 december 2004

⁷⁸ Superbrands Ltd. *Superbrands -ett urval av Sveriges starkaste varumärken*, London 2004, s. 64-65.

Priserna som ligger i medel- till hög prisklass säljs till kvinnor och män som uppskattar stilrent mode till rätt pris.⁷⁹

Huvudkontoret är beläget i Stockholm, men Filippa K har ett antal växande affärer både i Sverige, Norge, Danmark och Nederländerna där de har dotterbolag och säljorganisationer. De finns idag i 13 länder vilka är Tyskland, Schweiz, Nederländerna, Benelux, Österrike, Storbritannien, Irland, USA, Kanada, Australien och Skandinavien.⁸⁰ De är även representerade hos 500 återförsäljare i Skandinavien, Europa och Nordamerika, vilka alla är noggrant utvalda efter kvalitet och integritet. Exempel på några är Selfridges i London, Fried Siegal's i Los Angeles och Fragma i Antwerpen. Filippa K-butiker finns i Stockholm, Köpenhamn, Oslo och Amsterdam. Totalt finns det 10 stycken Filippa K-butiker⁸¹

Utomlands förknippas Filippa K som ett lyxigare märke än i vad de gör i Sverige eftersom det säljs hos återförsäljare tillsammans med andra dyrare märken. Där är Filippa K det billigare märket men med samma stil och goda kvalitet som de mer exklusiva märkena. Den nivå som de uppnått utomlands önskar de även uppnå i Sverige.⁸² De aktar sig för att bli förknippade med billigare svenska butikskedjor som exempelvis KappAhl och Lindex, vilket gjorde att de tackade nej till att stödja Rosa Bandet som KappAhl och Lindex var involverade i.⁸³

3.2.2 Resultaten

1994 introducerades stretchjeansen som blev mycket populära och nästan som en signatur för varumärket. Därefter har Filippa K fått flera utmärkelser, bland annat modepriset Guldknappen och reklampriset Silverägget.⁸⁴

Filippa K är ett av Skandinaviens snabbast växande märken inom modebranschen⁸⁵ och har idag med sina 115 anställda en omsättning på 185 miljoner kr per år.⁸⁶

3.2.3 Historien och den senaste utvecklingen

Grundaren av företaget Filippa Knutsson själv har tidigare arbetat som inköpare och produktchef inom familjens modeföretag Gul&Blå. Då hon istället kände för att skapa de kläder hon själv ville ha, okomplicerade plagg som var moderna och som lätt passade in överallt, startade hon Filippa K.⁸⁷ Hon ansåg att det vid denna tid inte fanns något

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Intervju med Karl-Johan Bogefors den 1 december 2005

⁸¹ www.filippa-k.com, den 10 november 2004

⁸² Intervju med Karl-Johan Bogefors den 1 december 2004

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Superbrands Ltd. *Superbrands -ett urval av Sveriges starkaste varumärken*, London 2004, s. 64-65.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Intervju med Karl-Johan Bogefors den 1 december 2005

⁸⁷ www.filippa-k.com, den 10 november 2004

varumärke som liknade Filippa K utan att inriktningen på marknaden antingen var dammode eller jeansmode.⁸⁸

Filippa Knutsson har från start haft starka visioner vilka leder henne framåt. Vid skapandet utgår hon alltid från sig själv vilket ger mycket engagemang i kläderna.⁸⁹ Hennes första kollektion lanserades 1993 och kom att bli grunden för Filippa K-stilen, då den fick mycket uppmärksamhet för sin självsäkra minimalistiska elegans. 1996 blev stretchjeansen ett modedefenomen och kollektionen utökades med kappor, blusar, byxor och kostymer. 1997 öppnades den första Filippa K Woman-butiken i Stockholm och två år senare öppnades den första Filippa K Man-butiken. År 2000 öppnades det många butiker och företaget började även att växa i Europa.⁹⁰

3.2.4 Produkten

Det kommer fyra huvudkollektioner per år, två från Filippa K Woman och två från Filippa K Man. Dessa inkluderar cirka 350 respektive 280 olika plagg, där den största delen utgörs av Filippa K Woman.⁹¹

Filippa K: s design är ren med få detaljer och har en känsla för syfte och estetik. Stilen är en kombination av tidlös design och modern attityd. Kläderna håller hög kvalitet i både form och känsla. De ska vara både bekväma och ha en smickrande passform.⁹² Den enkla form och estetik syns även i logotypen som ser ut så här:

Filippa K

Denna logotyp ersatte 1996 den gamla mer klumpiga logotypen med blockbokstäver. Filippa K har valt att endast visa logotypen på etiketten i nacken och inte någon annanstans på kläderna.⁹³

3.2.5 Marknadsföringen

Inramningen av varumärket är lika viktig som produkten. Därför står Filippa K inte bara för stil, enkelhet och kvalitet i kläderna, utan i livets alla avseenden. De vill att människor ska få en konsekvent upplevelse av dem, på vilket sätt man än möter dem. De försöker förmedla sin Filippa K-känsla genom modekollektionerna, atmosfären i butikerna, uttrycket

⁸⁸ Intervju med Karl-Johan Bogefors den 1 december 2004

⁸⁹ <http://www.memangement.com/modellering/exempel/10/Filippa.Kihlborg.html>

⁹⁰ Företagsmaterial från Filippa K

⁹¹ Superbrands

⁹² Företagsmaterial från Filippa K

⁹³ Intervju m Karl-Johan Bogefors den 1 december 2004

på sina visningar, formgivningen av annonser och designen av förpackningar och påsar. För att fånga känslan har Filippa K samarbetat med några av världens bästa fotografer som resulterar i uttrycksfulla konstnärliga fotografier. Ett foto handlar om att fånga en särskild känsla, ett speciellt ögonblick eller en stark upplevelse och behöver inte innehålla vare sig kläder eller modeller.⁹⁴

Det finns tydliga ramar för hur butikerna och den miljö där Filippa K säljs ska se ut. Det satsas mycket på de egna butikerna som förmedlar varumärket i sin helhet. Utifrån några gemensamma designprinciper utformas arkitektur och design speciellt för varje butikslokal.⁹⁵

De marknadsför sig framför allt i internationella fina modemagasin, men även Filippa Knutsson som person är PR för företaget. Det finns många intervjuer med henne som visas i skilda typer av medier, allt från trendiga modemagasin till ekonomiska tidskrifter. Tack vare sin kända pappa och sitt stora nätverk fick Filippa K gratis PR i begynnelsestadiet. Nätverket bestod bland annat av svenska kändisar och modeskribenter.⁹⁶

Även muggen som Filippa K designade tillsammans med Rörstrand för några år sedan gjorde mycket PR för företaget, även om inte det från början var deras intuition.⁹⁷

3.2.6 Relationer

Filippa K värdesätter goda relationer och mycket kontakt mellan medarbetarna. För att företagets värderingar ska genomsyra hela organisationen har de många seminarier och upprepade personmöten med de anställda. De har seminarier för försäljarna som kan innefatta hela Norden på en gång. Olika personer från företaget går igenom olika saker, hur det ska se ut i butiken, exempelvis angående färska blommor och dylikt. De har butiksseminarier och personalseminarier som slutar med gemensamma middagar. De vill gärna ha mycket kontakt och nära relationer med medarbetarna. Långsiktiga relationer med återförsäljarna värdesätts högt. Som exempel kan nämnas att de har arbetat ihop med samma reklambyrå sedan 1997. Kontakt hålls hellre med få återförsäljare som beställer större orders, istället för att ha en mängd återförsäljare som beställer små orders.⁹⁸

Filippa K är självfinansierade och därmed finns det inga finansiärer som tycker att Filippa K ska sälja för snabba pengar eller få dem att göra sådant de inte har lust med. För

⁹⁴ Superbrands Ltd. *Superbrands -ett urval av Sveriges starkaste varumärken*, London 2004, s. 64-65.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Intervju med Karl-Johan Bogefors den 1 december 2004

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Ibid.

närvarande har de inga planer på att ha relationer med investerare även om det kanske kommer bli så i framtiden.⁹⁹

3.2.7 Värden

Ärlighet, flexibilitet och okonventionellt tänkande uppmuntras av företaget. De sätter stort värde på friheten att alltid kunna följa sina egna idéer om vad som är bäst för Filippa K:s varumärke, mode och människor. De har bland annat arbetat med Cancerfondens kampanj ”Sola Sakta” och har funderingar på att arbeta för bekämpning av ätstörningar bland unga.¹⁰⁰

Formspråket ska spegla en skandinavisk renhet, men ha en så kallad sexig underton. Genom utveckling av användbara basplagg som inspireras av modetrender, skapar Filippa K produkter som ligger rätt i tiden. Det har visat sig att formsäkerheten som Filippa K har utvecklat är mycket uppskattad.¹⁰¹

Filippa K:s kärnvärden är *enkelhet, stil och kvalitet*.¹⁰² Genom att läsa artiklar som publicerats om företaget tar de reda på inställningarna till märket. Positiva och negativa associationer fastställs och på så sätt får de reda på om de ger rätt budskap till konsumenten.¹⁰³

3.2.8 Filippa K:s syn på vårdandet av varumärket

Karl-Johan Bogefors menar att Filippa K vårdar sitt varumärke genom att de från början hade en tydlig idé om vad de ville göra och att de fortfarande är konsekventa med den idén. De håller sig fokuserat till sin grundinriktning. Motorn bakom Filippa K:s profil är Filippa Knutsson själv och Karl-Johan Bogefors säger att det är hon som är varumärket. Filippa Knutsson har en tydlig bild av vad hon tycker om och inte tycker om och företaget arbetar konsekvent utifrån hennes idéer. De följer noggrant sin linje och de tre kärnvärdena.

Vidare menar Karl-Johan Bogefors att trots att de expanderar är de noga med att inte tappa närheten till konsumenten. På Filippa K vill man ha en exklusiv touch som gör att konsumenten känner sig speciell. De vill inte bli för stora utan försöker bibehålla det personliga.¹⁰⁴

⁹⁹ <http://ww.dagenshandel.se/otw/dh.nsf/0/6085C406ABC8750FC1256DEB003B95F5>, ”Kvinnan, kläderna och karriären” 2003-11-27, av Dagmar Forne

¹⁰⁰ Intervju med Karl-Johan Bogefors den 1 december 2004

¹⁰¹ Superbrands Ltd. *Superbrands -ett urval av Sveriges starkaste varumärken*, London 2004, s. 64-65.

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Intervju med Karl-Johan Bogefors den 1 december 2004

¹⁰⁴ Ibid.

4. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att presentera ett antal modeller och perspektiv som vi har valt att använda oss av och som är relevanta för den kommande analysen i nästa kapitel.

Som nämnt i metoddelen kan likhetstecken så gott kan sättas mellan varumärkesvård och tillvägagångssättet att bygga upp ett nytt varumärke. I referensramens modeller förekommer därför begreppet att *bygga upp* ett starkt varumärke oftare än begreppen att *vårda* eller *bibehålla* varumärket.

Kapitlet tar sin början med en genomgång av hur funktionen av ett starkt varumärke påverkar *märkesinnehavaren* eftersom det är ur dennes synvinkel vi senare kommer att analysera empirin. Andra aktörer det kan vara intressant för är *lagstiftaren*, *konsumenten* och *konkurrenten*.¹⁰⁵ Dessa kommer vi inte att fokusera på.

4.1 Ur märkesinnehavarens synvinkel¹⁰⁶

En unik märkesidentitet kan byggas upp om märkesinnehavaren har ensamrätt till varumärket. Det som bygger upp en unik identitet kan exempelvis vara produktens namn, historiska bakgrund, geografiska ursprung och reklamens form och innehåll. Identiteten förmedlas genom märkesuppbyggande kommunikation som ofta baserar sig på emotionella argument.

Varumärket kan också användas som positioneringsverktyg. Företaget kan då med ett flertal varumärken gå in på en marknad och positionera vart och ett med utgångspunkt i målgruppens behov och med hänsyn till konkurrerande märkesprodukters positioner. Ett företag kan också betjäna ett givet segment med ett flertal varumärken med likartad positionering.

Ett företag som lyckats skaffa ett flertal märkeslojala konsumenter har utvecklat sitt varumärke till ett starkt konkurrensmedel i förhållande till andra märkesprodukter. Märkesinnehavaren kan då kommunicera med konsumenten utan att gå via detaljisten.

¹⁰⁵ Melin, F. *Om konsten att utveckla starka varumärken*, Malmö 1999, s. 38.

¹⁰⁶ Ibid.

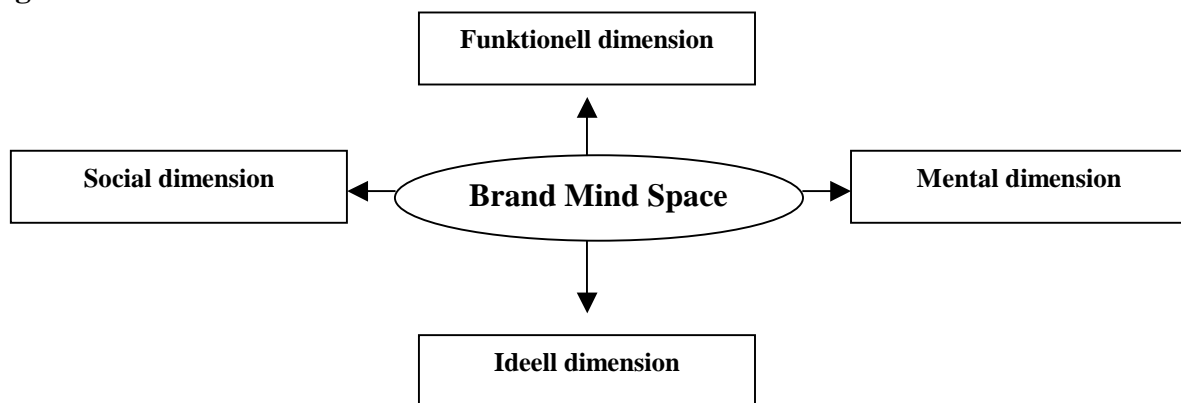
Denna starka ställning ger märkesinnehavaren en dominerande position i distributionskedjan som då kan förhandla utifrån en styrkeposition.

Märkeslojalitet kan leda till ökad framtida intjäningsförmåga om märkesinnehavaren exploaterar värdet i varumärket. Detta kan han göra genom exempelvis märkesutvidgning eller licensiering. Tillväxtpotentialen hos varumärket grundar sig på att det står för något unikt, vilket gör märket till en värdefull tillväxt som kan generera tillväxt både på redan existerande och nya marknader.

4.2 Brand Mind Space-modellen¹⁰⁷

Futurebrands, ett konsultföretag som är specialiserat på varumärken, har utvecklat en modell som visar hur utrymme i människors medvetande påverkas i olika riktningar. Futurebrands har preciserat dessa riktningar i fyra olika varumärkesdimensioner. De fyra dimensioner visas i modellen nedan.

Figur 4.1



Modellen kan både visa hur varumärket upplevs utifrån dessa fyra dimensioner och vilka möjligheter man som märkesinnehavare har med ett speciellt varumärke. Märkesinnehavaren kan med hjälp av modellen tänka ut vad de vill att konsumenten ska associera varumärket till. Samtliga fyra dimensioner måste stämma överens med konsumentens personliga värderingar och ideal.

Funktionell dimension - "Vad erbjuder den här produkten för nytta för mig?"

Den här dimensionen visar vad konsumenten har för konkret nytta av produkten. Det kan till exempel vara produktens egenskaper som kvalitet, stil och pris. Dimensionen talar om den uppfattade nyttan av produkten och inte den verkliga nyttan. Det är alltså desto viktigare att

¹⁰⁷ Kjällström, J, BDO Revision. *Varumärkets betydelse för ditt företag*, Karlskrona 1999, s. 18-20.

konsumenten uppfattar produkten positivt än dess verkliga förmåga. Man tar inom denna dimension i första hand upp produktens funktionella attribut. Dessa är lätta att imitera för konkurrenterna och därför kan inte ett företag helt förlita sig på dessa fördelar, då företagets konkurrensförmåga riskerar att försvagas. För ett företag i tillväxtfas är de funktionella fördelarna viktigare för att bygga upp ett starkt varumärke, än för ett företag som befinner sig längre in i livscykel.

Social dimension - "Vad ger det för signaler om mig i min omgivning när jag använder detta varumärke?"

Den sociala dimensionens betydelse har att göra med hur konsumenten vill uppfattas av samhället och till vilken grupp i samhället han vill tillhöra. Valet av varumärken kan ge en tydlig bild till samhället om vem man är och hur man vill uppfattas. Varumärket har förändrats från att ha varit en statussymbol, till att idag kunna förmedla en persons värderingar. Förenklat kan man säga att den sociala dimensionen är varumärkets förmåga att göra något för individen kontra gruppen.

Ideell dimension - "Vad erbjuder den här produkten för nytta för samhället?"

I denna dimension ingår miljöaspekten och socialt ansvarstagande som på senare år har engagerat allt fler människor. Valet av varumärken är starkt förknippat med rådande normer och värderingar i samhället. Eftersom dessa värderingar och normer ständigt förändras är det viktigt för märkesinnehavaren att ständigt aktualisera den ideella dimensionen.

Mental dimension - "Vad får jag själv ut som individ av varumärket?"

Den mentala dimensionen är en motsats till den sociala dimensionen. Här är det varumärkets förmåga att mentalt stärka individen. Det handlar alltså inte om hur man blir uppfattad av andra, utan hur den egna individen uppfattar sig själv. En fördel med att bygga sitt varumärke med hjälp av mental dimension är att relationerna med konsumenterna blir betydligt djupare än annars. En konsument som hittat ett varumärke som väl stämmer överens med de egna värderingar och som stärker honom mentalt, håller ofta fast vid det, och en lojal kund innebär ett stort värde för företaget.

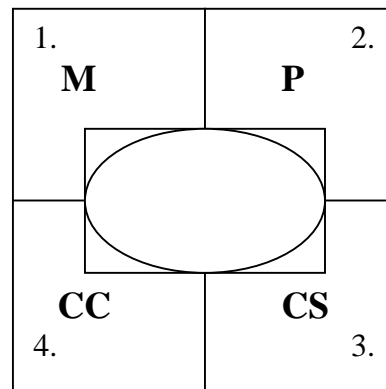
4.3 Varumärkesgrunden¹⁰⁸

Varumärkesgrunden består av åtta huvudbegrepp som bildar strukturen i modellen: *identitet, profil, image, varumärke, affärsidé, positionering, kommunikationsstrategi* och

¹⁰⁸ Lagergren, H. *Varumärkets inre värden*, Falun 1998.

corporate communications. Modellen går ut på att om alla inom organisationen förstår innebörden i grundbegreppen underlättas kommunikationen som gynnar varumärkesutvecklingen.

Figur 4.2



Bokstaven I som är placerad i centrum av figuren står för *identitet, profil, image* och är en ikon för *varumärket*. Identitet beskriver vad man är och innefattar bland annat företagets historia, storlek, filosofi och kulturella värderingar. Profil är det man vill vara och utgår från företagets kärnvärderingar. Slutligen image, är den bild som omvärlden har av företaget. Dessa begrepp kommer att överlappas av Brand Mind Space modellen och Kotlers process och kommer därför inte att förklaras närmare här.

Mission – förklarar på ett tydligt sätt företagets affärsidé

För att företaget ska utvecklas i en positiv riktning måste alla i organisationen vara väl medvetna om företagets affärsidé. Idén måste vara den röda tråden som löper genom företaget. I dagens samhälle räcker det inte med att bara svara på frågan hur, eftersom konkurrensen på marknaden har hårdnat och det nu gäller att hitta sin nisch och göra det på sitt eget speciella sätt. Det räcker inte heller att de anställda har rätt uppfattning om företagets affärsidé. Även omvärlden och konsumenterna måste förstå företagets affärsidé.

Positioning – handlar om konsumentens uppfattning om varumärket och hur företaget vill bli uppfattat

Detta är det första steget i arbetet med kommunikationsstrategin och också en logisk följd av affärsidéns formulering. Positioning handlar framför allt om konsumentens uppfattning av varumärket relativt konkurrenternas märken, vilket enligt den här modellen är det viktigaste av allt för att bygga upp ett starkt varumärke. Positioning går ut på att skapa en effektiv kommunikation med den utvalda målgruppen.

”Dagens marknader är öppna, snabbt föränderliga och konkurrensintensiva. I de flesta produktkategorier blir konkurrenternas erbjudanden snabbt likvärdiga. Den enda betydelsefulla skillnaden är allt oftare vad

kunderna vet, tror och känner inför de olika företagen, deras produkter och varumärken. De väsentliga skillnaderna och verkliga värdena finns inne i kundernas hjärnor. Alla andra variabler – produktens egenskaper, kvalitet, prissättning, distribution, tillgänglighet och leveransservice – kan konkurrenterna kopiera och överträffa. Men de kan aldrig kopiera en stark position i medvetandet hos dem som köper och använder produkten. Därför är positionering ett oumbärligt verktyg för dagens företag”.

Bengt Andersson (1995)

Communications Strategy – förklarar hur företag skapar kontakt med målgruppen

Detta steg visar i vilka situationer och genom vilka media man skapar kontakt med målgruppen. Detta kräver att man noga planerar företagets kommunikationsprocess. Det främsta man bör tänka på vid marknadsföringen är att man är konsekvent, uthållig och att man går efter den plan som man från början har ritat upp. Planen innefattar både var man vill synas och på vilket sätt.

Bengt Andersson beskriver kommunikationsprocessen på följande sätt:

”Den funktionella strategi företaget med utgångspunkt från sin affärsstrategi har utvecklat för marknadskommunikation. Anger den långsiktiga inriktningen, vanligen för fem år eller mer, och alltså inte bara en enstaka kampanj. Beskriver bland annat vilken roll marknadskommunikationen ska spela i att nå företagets affärsmål, med vilka målgrupper företaget skall kommunicera och i vilka syften. Beskriver också de huvudsakliga erbjudanden företaget ska föra fram, med vilken typ av meddelanden och genom vilka huvudmedier. Kommunikationsstrategin har två huvuddelar: Kreativ strategi och mediestrategi.”

Corporate Communications – företagets kontakt med sina intressenter

Corporate communications handlar om företagets kontakt med sina intressenter. Corporate står för gemensam och communications syftar på alla former av intern och extern kommunikation inom företaget. Kommunikationen mellan ledning och medarbetare måste vara öppen och klar för att alla ska ha en klar bild hur strategin för den gemensamma kommunikationen ser ut. Det är ledningens ansvar att regelbundet påminna de anställda om den rådande strategin och detta görs främst genom möten.

4.4 Kotlers process om hur man utvecklar ett starkt varumärke.¹⁰⁹

Kotler har identifierat en process som utvecklar ett starkt varumärke, vilken visas i rutan följande blad.

¹⁰⁹ Kotler, P. *Kotlers marknadsföring -att skapa, vinna och dominera marknader*, Malmö 1999, s. 74-93.

De viktigaste stegen för att utveckla ett starkt varumärke:

A. Utveckla erbjudandet

1. Välj en *bred* positionering för produkten.
2. Välj en *specifik* positionering för produkten.
3. Välj en *värdepositionering* för produkten.
4. Utveckla det totala *erbjudandet* för produkten.

B. Bygga upp varumärket

1. Välj ett *varumärke*.
2. Utveckla starka *associationer och löften* för varumärket.
3. Styr alla konsumenters *varumärkeskontakter* så att de lever upp till eller överträffar de förväntningar som konsumenten har på varumärket.

4.4.1 Utveckla erbjudandet

Steg 1: Att välja en bred positionering

Enligt professor Michael Porter finns det tre sätt att positionera sig på; *produktdifferentiering*, *lågprisledare* och *nischföretag*. Företag bör inte försöka sig på alla tre områdena, för ingen kan vara bäst på allt. De bör istället inrikta sig på ett av dem och ha en positioneringsstrategi och organisationskultur som passar för det valda området. Enligt Michael Treacy och Fred Wiersema finns det tre andra breda positioneringsvägar; *produktledare*, *”verksamhetsledare”* eller *att ha bäst kundkontakt*. Även enligt denna positionering är det svårt att vara bäst på alla tre eftersom företag är beroende av sina resurstillgångar och även för att varje väg kräver olika uppbyggnader av företagskultur med mera. Treacy/Wiersema antar att det finns tre typer av kunder på marknaden; de som föredrar företag som flyttar fram teknikens gränser (produktledaren), de som bara vill ha en bra, pålitlig produkt (”verksamhetsledaren”) och de som lägger mest vikt vid bemötandet av den enskilde kundens behov (kundkontakt).

Steg 2: Att välja en specifik positionering

Företag bör även välja en specifik positionering vilken kan vara:

- **Attributpositionering** Ett speciellt kännetecken för företaget väljs, exempelvis restaurangen med den vackraste utsikten över staden.
- **Fördelspositionering** En speciell fördel med produkten lovas.
- **Tillämpningspositionering** Specifik produkt lovar viss fördel till visst ändamål.
- **Användarpositionering** Produkt passar för viss målanvändargrupp.
- **Konkurrenspositionering** Produktens fördelar framhävs gentemot en konkurrents produkt.

- Kategoripositionering Företaget vill framhäva sig som marknadsledaren inom en kategori.
- Kvalitets/prispositionering Företaget framhäver i vilken prisklass eller nivå produkten ligger, exempelvis Louis Vuitton har hög kvalitet och högt pris.

Steg 3: Att välja en värdepositionering

Detta steg handlar om vad konsumenten får för pengarna den lägger ner på produktköpet. Kotler delar in detta steg i fem olika positioneringar:

”Mer för mer-positionering” - Hit hör företag som specialiserat sig på lyxprodukter med ett högre pris. Det negativa för företag som positionerat sig här är att det finns stor risk för att falska kopior görs på produkterna och att försäljningen kan gå ner vid samhällsekonomiska nedgångar.

”Mer för samma-positionering” - Företaget har valt att konkurrera med ett lägre pris, men med hävdandet att kvalitén är likvärdig som ett högre.

”Samma för mindre-positionering” - Företag erbjuder välkända varumärken till ett lägre pris än normalt.

”Mindre för mycket mindre-positionering” - Företag som erbjuder konsumenten att betala mindre med konsekvensen att de får mindre service, uppmärksamhet, lyx etc.

”Mer för mindre-positionering” - Den ultimata positioneringen där konsumenten helt enkelt får mer för pengarna.

Steg 4: Att utveckla det totala erbjudandet

Det sista steget i hur erbjudandet utvecklas är helt enkelt hur konsumenten uppfattar det totala erbjudandet. Företaget bör ställa sig frågan ”Varför ska konsumenten köpa just vår produkt?”.

4.4.2 Varumärkesuppbyggnad

Steg 1: Att välja ett varumärke

Detta steg säger att namnvalet måste stämma överens med varumärkesidentiteten.

Steg 2: Att utveckla starka associationer och löften för varumärket

Det är viktigt att associationerna till varumärket är positiva och helst helt unika. För att stärka de positiva associationerna gäller det att göra konsumenten medveten om dem. När de byggs upp bör man enligt modellen ha fem dimensioner i åtanke för att skapa en stark varumärkesidentitet:

- Varumärket bör förknippas med ett visst *attribut*.
- Varumärket bör förknippas med *fördelar*, inte bara kännetecken.
- Det måste också spegla företagets *värderingar*.
- Även *personliga kännetecken* måste kunna uppvisas.
- Varumärket bör även antyda vilken *typ av konsument* som köper det.

I detta steg ingår också varumärkets associationer till *ord, slogans, färger, symboler, logotyper och berättelser*, vilka är verktyg som stärker varumärkets image.

Steg 3: Att styra alla konsumenters varumärkeskontakter så att de lever upp till eller överträffar de förväntningar som konsumenten har på varumärket

Det räcker inte med att varumärket har en stark image. Det är viktigt att vad konsumenten får ut av varumärket stämmer överens med imagen. Därför bör alla varumärkeskontakter som konsumenten kan tänkas ha med märket kontrolleras. Alla anställda i företaget kan påverka upplevelsen av varumärket, även distributörer och handlare som inte är anställda i företaget

4.5 Varumärket som strategiskt konkurrensmedel¹¹⁰

Varumärket som ett strategiskt konkurrensmedel kan ses både ur ett Strategic Management Perspektiv och ur ett Brand Management Perspektiv. Vi kommer i följande text förtydliga hur varumärket kan ge upphov till en långsiktig uthållig konkurrensfördel ur ett Strategic Management perspektiv. Vi kommer inte att gå in på Brand Management Perspektivet då vi inte anser att det tillför någon ytterligare information som vi inte redan fått från tidigare modeller.

4.5.1 Strategic Management Perspektivet

I detta stycke ser vi varumärket som konkurrensmedel i en strategiteoretisk kontext. Melin utgår från två perspektiv när han har förklarat detta. De är det branschstrukturella och det

¹¹⁰ Melin, F. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel - om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund 1997, s. 89-91 och 104-106.

resursbaserade perspektivet där det första har ett externt fokus och det andra ett internt. Ur de båda perspektiven skyddas konkurrenspositionen av inträdesbarriärer, men ur ett branschstrukturellt perspektiv utgörs varumärkespositionen av en marknadsposition medan den ur ett resursbaserat perspektiv utgörs av en resursposition.

Skillnaden mellan det branschstrukturella och resursbaserade perspektivet kan förklaras med SWOT-analysen där det resursbaserade perspektivet fokuserar på Strengths och Weaknesses medan det branschstrukturella fokuserar på Opportunities och Threats.

Branschstrukturellt perspektiv

I en konsumentundersökning där 151 marknadsdirektörer fick rangordna 25 olika inträdesbarriärer framkom det att märkeskännedom var den viktigaste barriären. Tätt inpå på tredje plats kom märkeslojalitet. Detta visar betydelsen av varumärken som inträdesbarriär.

Enligt Krouses fungerar varumärket som en barriär på så sätt att om ett företag har ett starkt varumärke har de därmed lojala kunder, som är beredda att betala oproportionerligt höga priser i jämförelse med till synes likvärdiga produkter, eftersom konsumenter i allmänhet anser att märkesvaror har högre kvalitet. Priset korresponderar inte alltid till kvaliteten, men eftersom konsumenterna har begränsad kännedom om produktkaraktäristika hos andra varor kan märkesinnehavarna ta högre priser. Konsumenterna tar endast till sig information om ett fåtal märkesprodukter och betalar då ett högre pris för dem. Företag som har högre kvalitet på sina produkter än genomsnittet, drivs till att informera om det. De skulle förlora kraften i sitt varumärke om de inte levde upp till den förväntade kvaliteten. Lojalitet skapas då konsumenten får preferenser till vissa varor, på grund av den höga alternativkostnaden för att söka information om andra varor.

Resursbaserat perspektiv

Ur det resursbaserade perspektivet förklaras företagets konkurrenskraft och lönsamhet genom företagets styrkor och svagheter, S och W i SWOT-analysen. För att kunna utveckla långsiktiga konkurrensfördelar är förutsättningarna att resurserna är stabila och heterogena. Det krävs ofta en resursposition, det vill säga mer än en resurs, för att kunna skapa konkurrensförmåga. En resursposition är en kombination av resurser som företaget har utifrån vilken det formulerar sin strategi.

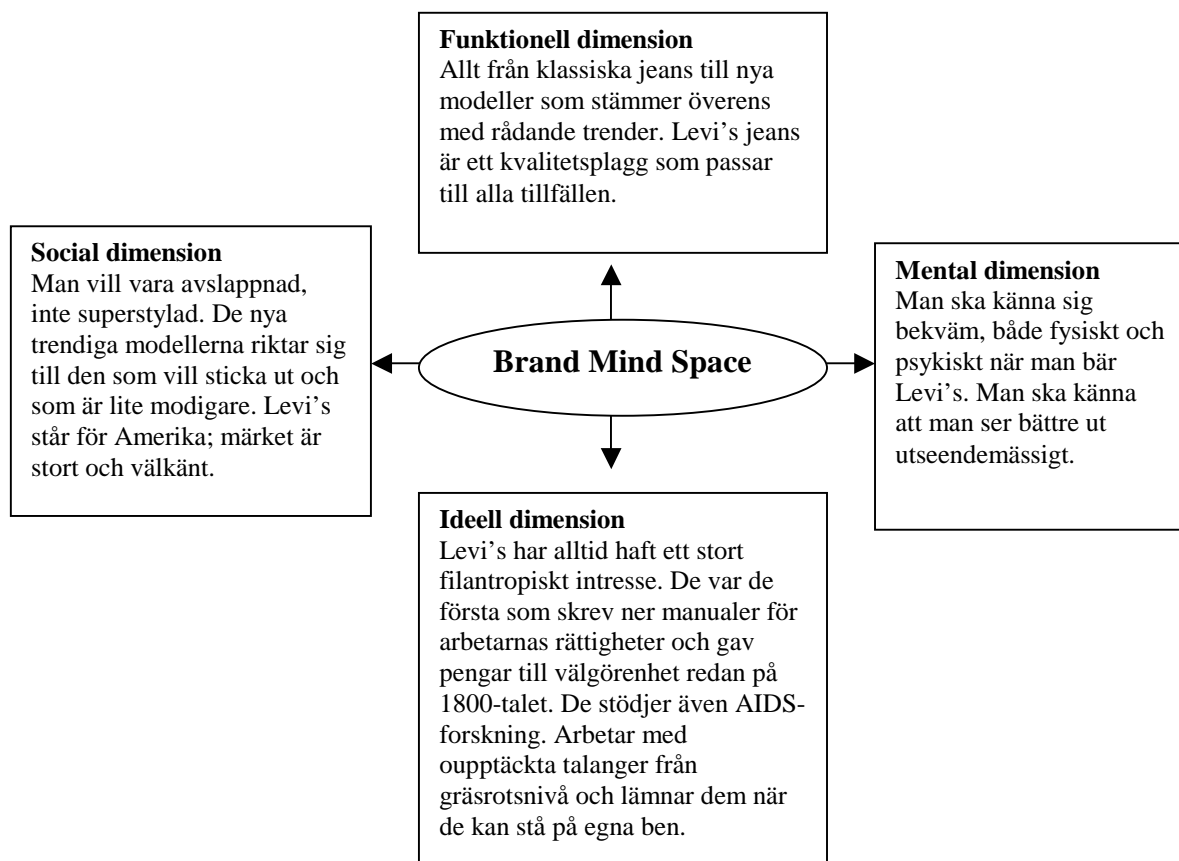
Företags och produkters renommé bedöms som de viktigaste immateriella resurserna hos företag. Detta har framkommit i en undersökning som gjorts hos brittiska företagsledare.

5. Analys

I detta kapitel analyserar vi den inhämtade informationen med hjälp av vår teoretiska referensram. I första delen av kapitlet görs analysen på Levi's som följs av en analys av Filippa K. Båda analyserna utgår från modellerna som ingår i vår teoretiska referensram.

5.1 Analys av Levi's

5.1.1 Brand Mind Space



5.1.2 Varumärkesgrunden

Mission

Levi's marknadsför och säljer premiumjeans genom egna butiker och återförsäljare, precis som affärsidé förespråkar, vilket visar på att de lyckas med sin idé. Men det märks att företaget har högre ambitioner än så. Att förändra populärkulturer, att påverka stora modetrender, att vara störst på jeansmarknaden och inte minst *först...* Levi's har varit med om mycket och man kan förstå deras höga ambitioner. Ett framgångsrikt renommé påverkar varumärket på många sätt och ett utav dem är den målmedvetenhet som skapas i företaget. Redan på Levi Strauss tid fanns den och efter framgång efter framgång är drömmarna inom Levi's stora.

Positioning

Under intervju jämförde Fredrik Carling Levi's mycket med de konkurrerande jeansmärkena Lee och Diesel. Det märks att Levi's är medvetna om att de tre ofta slås om samma konsumenter, trots att de har lite varierade positioneringar. Levi's vill överlag uppfattas som "relaxed", med kläder som hänger lite på sniskan, snarare än som superstylat och uppklätt. De vill att folk ska vara medvetna om att de är ett premiummärke och de satsar på att komma ännu högre upp i toppen än vad de är idag.

Men konkurrensen har hårdnat. Det finns många klädmärken som säljer jeans trots att det inte är deras specialitet. Konsumenterna är till en stor grad påverkade av modetrender, men Levi's som gör kontinuerliga omfattande marknadsundersökningar är medvetna om hur de tänker och känner. Att alltid vara uppdaterad på detta sätt är en stor tillgång för företaget eftersom det bidrar till att nya innovationer skapas. Med inspiration från olika livsstilar har de olika positionering till de olika undermärkena, vilket verkar vara en förutsättning för att vart och ett av undermärkena ska göra succé på sin nisch. Opinionsledarna i modevärlden väljer LVC och de som är intresserade av skateboard väljer Levis Engineered Jeans. På detta sätt hjälper Levi's konsumenterna att uttrycka sin livsstil med kläderna och man kan säga att de berikar kulturlivet, även om det inte kan jämföras med den genomslagskraft som Levi's hade med amerikankulturen på 1980-talet.

Slutligen, Levi's har många bollar i luften och är såväl positionerade i den kräsne konsumentens medvetande som hos den stora massan.

Communication Strategy

För att vara en bra återförsäljare av Levi's produkter krävs det att man har ett intresse i Levi's varumärke, flera jeansmärken i sitt sortiment och en ung kundgrupp. Vem som helst kan inte bli återförsäljare. Levi's har krav på butikerna, exempelvis att de andra

jeansmärkena bör ligga i samma prisklass som Levi's. Anledningen till detta är antagligen att Levi's inte vill bli associerade till jeans i den billigare prisklassen och som kanske inte vänder sig till samma målgrupp. Om återförsäljaren inte korresponderar med Levi's krav är det bästa för Levi's att så snart som möjligt dra sig ur och hitta mer passande återförsäljare.

Levi's har inga kundklubbar utan vill skaffa sina konsumenter rent emotionellt. För att få en bättre inblick av vad konsumenterna vill ha görs kontinuerliga marknadsundersökningar som vi tidigare nämnt. De görs både i kvalitativa och kvantitativa former och alltifrån varumärkets sexighet till bekvämlighet mäts. Genom att göra dessa undersökningar kan Levi's komma konsumentens tycke och smak nära. Eftersom Levi's har många olika undermärken, med skilda stilar, kommunicerar de på olika sätt beroende på vilken konsument de vill nå. Det är viktigt att man har koll på de olika kundgrupperna och på så sätt bättre kan nå den enskilde konsumenten eftersom de olika kundgrupperna har olika livsstil och preferenser. För tillfället delas en mycket ovanlig DVD-reklamfilm ut för Levi's 501 Anti-fit, till alla som köper Levi's. En kreativ och rolig idé som kanske kommer att apas efter av andra företag.

Corporate Communication

Det måste också finnas samstämmighet mellan vad konsumenterna förväntar sig av Levi's och vad de verkligen får. Det kan gälla överensstämmelsen mellan en reklamfilm på TV och inredningen i butiken. Det finns exempelvis många sätt att presentera produkterna på, men det finns ett sätt som är bäst. Levi's ger råd till försäljarna om hur de ska göra för att sälja så mycket som möjligt. Det kan till exempel vara hur byxan ska vikas för att presenteras på bästa sätt. Det finns många knep för att öka försäljningen och dessa knep är försäljningspersonalen väl införstådda med efter de kontinuerliga mötena med Levi's ledning och övriga anställda. Återförsäljarna är naturligtvis inte tvungna att rätta sig efter Levi's råd om hur produkterna ska presenteras, men då råden bidrar till ökad försäljning antar vi att mötena är mycket givande för återförsäljarna. De kontinuerliga mötena stärker relationen mellan medarbetarna och gör Levi's till en pålitlig samarbetspartner, vilket är viktigt då företaget värderar kundernas förtroende högt. Det märks att Levi's är ett kvalitetsmärke med starka värderingar.

Vi drar slutsatsen att Levi's ser det som självklart att alla medarbetare ska sträva mot samma mål. Fredrik Carling berättade vikten av att alla småstrategier i företaget måste stämma överens med den stora, övergripande strategin. Annars riskerar företagets image att bli tvetydig. Däremot vet vi inte om de även lägger vikt vid målkongruens, det vill säga att den enskilde individens mål stämmer överens med företagets mål. Belöningsystem eller liknande verkar inte existera i någon större utsträckning. Om det är så att Levi's inte satsar på målkongruens, kan det vara svårt att få all personal att arbeta i samma riktning.

5.1.3 Analys utifrån Kotler

Enligt Kotlers process är de viktigast stegen för att utveckla ett starkt varumärke att först och främst *utveckla erbjudandet* och därefter *bygga upp varumärket*.

Utveckla erbjudandet

Levi's var vid företagets början produktledare i branschen, eftersom det var de som uppfann jeansen och inte hade några konkurrenter då. Under hela 1900-talet har de gjort många olika revolutioner. På 50-talet blev Levi's en symbol för ungdomarnas revolution mot att alla skulle se likadana ut och mot samhällets uniformitet. På detta årtionde föddes en helt ny tonårskultur, som ett "statement" mot den stora kulturen med persikofärgat och rosa. Levi's blev nu ett sätt för ungdomarna att visa sin individualitet, ett ord som än idag ingår i Levi's kärnvärden. Individualismen gav uttryck för olika revolutioner, som hippietiden på 60-talet och punkmodet på 70-talet. Det mest tydliga exemplet som Levi's influerade var dock på 80-talet. Då lanserade de en bild på en amerikanare som kom från 50-talets kölvatten. Ur detta skapade Levi's en helt ny populärkultur, den så kallade amerikankulturen.

"Ett riktigt starkt varumärke kan till och med påverka populärkulturen."

Fredrik Carling

Vi anser inte att Levi's påverkar inte populärkulturen idag eftersom de inte är lika starka som exempelvis under 80-talet, men de skiljer sig från sina konkurrenter genom sin produktdifferentiering. Levi's ständiga produktutveckling är en bidragande faktor till företagets "toppar". I ett företags produktlivscykel finns både toppar och bottnar och det gäller att företaget inte stannar för länge i en botten där de riskerar att tappa styrkan i varumärket. Vi tror att Levi's ständigt innovativa produktutveckling har bidragit till att de har förblivit ett så starkt varumärke. Man skulle kunna säga att de har kategoripositionerat sig eftersom de sedan start har varit på premiummarknaden för jeans.

Värdepositioneringen Levi's har idag är att de tar ett relativt högt pris för bra kvalitet. Att de ligger på premiummarknaden visar att Levi's positionerar sig som ett "mer för mer"-märke. Många kopior görs på deras plagg, vilket verkar negativt för Levi's. De har numera till och med en speciell "poliskår" som är ute och letar efter falska kopior. I Sverige är det inte ett lika stort problem med falska kopior som i exempelvis Sydeuropa, eftersom inte gatukonsumtionen existerar på samma sätt här.

I Brand Mind Space-modellen fick vi en överskådlig bild av olika dimensioner i Levi's totala erbjudande. Med hjälp av modellen kan vi svara på frågan om varför man ska köpa just märket Levi's. En funktionell fördel är att de passar vid alla tillfällen. Man kan välja

allt från de klassiska modellerna till de nya trendiga, för den som vill sticka ut lite mer. En annan fördel är att de är mycket bekväma. Man ska känna sig bekväm både psykiskt och fysiskt när man använder Levi's. Vidare ska man känna att man ser bättre ut utseendemässigt utan att vara superstylad. Genom att bära Levi's kläder visar man att man står för Levi's kärnvärderingar. I kärnvärderingarna ingår som tidigare nämnts ordet empati. Företagets filantropiska intresse är en intressant aspekt. Det är inget de skyltar med och det är inte därför som konsumenterna köper kläderna, men genom deras ideella engagemang blir naturligtvis Levi's totala erbjudande påverkat åt rätt håll.

Varumärkesuppbyggnad

Vi börjar med att se huruvida namnet Levi's stämmer överens med varumärkesidentiteten. Levi's är ett personnamn som är distinkt och lättuttalat, såväl i Sverige som internationellt. Eftersom det inte antyder någonting om produkternas fördelar eller egenskaper är det viktigt att företaget skapar goda associationer med namnet, vilket de också har gjort. Associationerna till Levi's är olika beroende på vilket undermärke det gäller, men gemensamt för alla är att de vill förknippas med god kvalitet. Känslan och associationerna till namnet har förändrats mycket under årens lopp, men Levi's har en central plats i konsumenternas medvetande. De har ett symbolvärde som står för evigt unga rebeller. En nykomling bland jeansen är Levi's 501 Anti-fit som ska förknippas med individualitet, och med människor som går sin egen väg. I reklamfilmen som Levi's sprider just nu för Levi's 501 Anti-fit möter man sex individer med mycket skilda personligheter. De har alla något gemensamt; en äkta anda av självsäkerhet. De bryr sig inte om att följa samhällets traditionella normer utan går sin egen väg. Naturligtvis har alla personer Levi's 501 Anti-fit jeans på sig.

Enligt Kotler förstärks varumärkens image genom förknippelse med ord, slogans, berättelser, färger, logotyper och symboler. Enligt Fredrik Carling påverkar Levi's renommé märket positivt eftersom det ger en trygghet för konsumenten, då de varit konsekventa under så många års tid.

Kotlers process tar upp hur alla kundkontakter kan påverka ett varumärkes image. Levi's kärnvärderingar ska genomsyra hela företaget, även återförsäljarna. Därför har Levi's kontinuerliga träffar med dem. Som vi beskrivit i modellen Varumärkesgrunden instrueras försäljarna om olika saker, exempelvis hur Levi's produkter ska presenteras i affären. Merchandisingen sker såväl hos återförsäljarna som i Levi's Stores. Det är viktigt att alla som jobbar med Levi's vet hur de ska presentera produkterna och står för Levi's image.

Vi märkte även på kontoret i Helsingborg hur Levi's kärnvärderingar präglar företaget. Alla vi mötte var mycket tillmötesgående och alla bar Levi's jeans. Det märks att företagets röda tråd av företagsanda genomsyrar företaget och att de visar upp denna i alla kontakter med omvärlden. Ett annat exempel är när Fredrik Carling satt åskilliga timmar för att välja ut en

passande mus till en reklamfilm. En aning förvånade inser vi vikten av att allt man gör räknas.

5.1.4 Analys utifrån Strategic Management Perspektivet

Branschbaserat perspektiv

Varumärkets konkurrensfördelar utgörs av vilken marknadsposition företaget har, vilken vi kan analysera med hjälp av företagets möjligheter (O) och hot (T).

Fredrik Carling ser positivt på framtiden som han tror kommer att ge många möjligheter. Levi's har idag en omsättningstillväxt vilket de inte har haft de senaste åren och denna kommer att fortsätta, antar han. Företaget inser att det är svårt att vara lika dominant som det var i början av 90-talet eftersom dagens konkurrenssituation ser annorlunda ut nu jämfört med tidigare. Idag finns stor konkurrens från andra premiummärken som exempelvis Lee och Diesel. Det är en mycket hård konkurrens inom modebranschen idag. Som vi nämnde i inledningen har konsumenten idag ett stort behov av att vara modern, vilket vi möjligtvis tror kan komma gynna konkurrenterna Diesel och Miss Sixty som är mer modeorienterade och "going out" än vad Levi's är. Man ska dock inte glömma bort de undermärken som Levi's riktar till den trendsökande individen, som därmed kommer att gynnas.

Ett tänkbart hot skulle vara om återförsäljarna inte följer Levi's strategi. Exempelvis om de skulle rea ut Levi's kläder till ett mycket lågt pris kan det verka negativt för Levi's. Det allra största hotet är dock om samhällskulturen ändras. Levi's som står för Amerika skulle bli mycket drabbade om exempelvis hela Sverige skulle bli anti-Amerika.

Levi's varumärke fungerar som en inträdesbarriär genom sin prissättning. Med hjälp av sina priser förhöjer Levi's styrkan i sina undermärken. Som tidigare nämnts ligger de i toppen på jeansmarknaden, som säljer plagg för över 799 kronor. Prissättningen skiljer sig mellan de olika undermärkena. De allra dyraste är Levi's Vintage Clothing, LVC, och Levi's RED. Levi's har genomgående hög kvalitet i sina plagg, vilket gör att priset i detta fall inte styrker just kvaliteten, på de dyrare plaggen, utan snarare är ett resultat av originalitet och hög trendfaktor.

Resursbaserat perspektiv

Detta perspektiv kan analyseras genom att undersöka företagets styrkor (S) och svagheter (W).

En av de styrkor som vi ser att Levi's har är att de inte påverkas så mycket av modeförändringar, eftersom de har en bra bas att stå på. Deras konkurrent Diesel märker

mycket mer när jeansmodet går upp och ner. Levi's bas är stadig bland annat beroende på att de alltid har haft lojala kunder. Dagens lojala kunder skapades under Levi's framgångar på 80-talet. Denna kundgrupp har växt upp med märket och känner tryggheten med den röda logotypen, arcuaten etc. Man kan tänka sig att jeans för dessa konsumenter är Levi's, och inget annat.

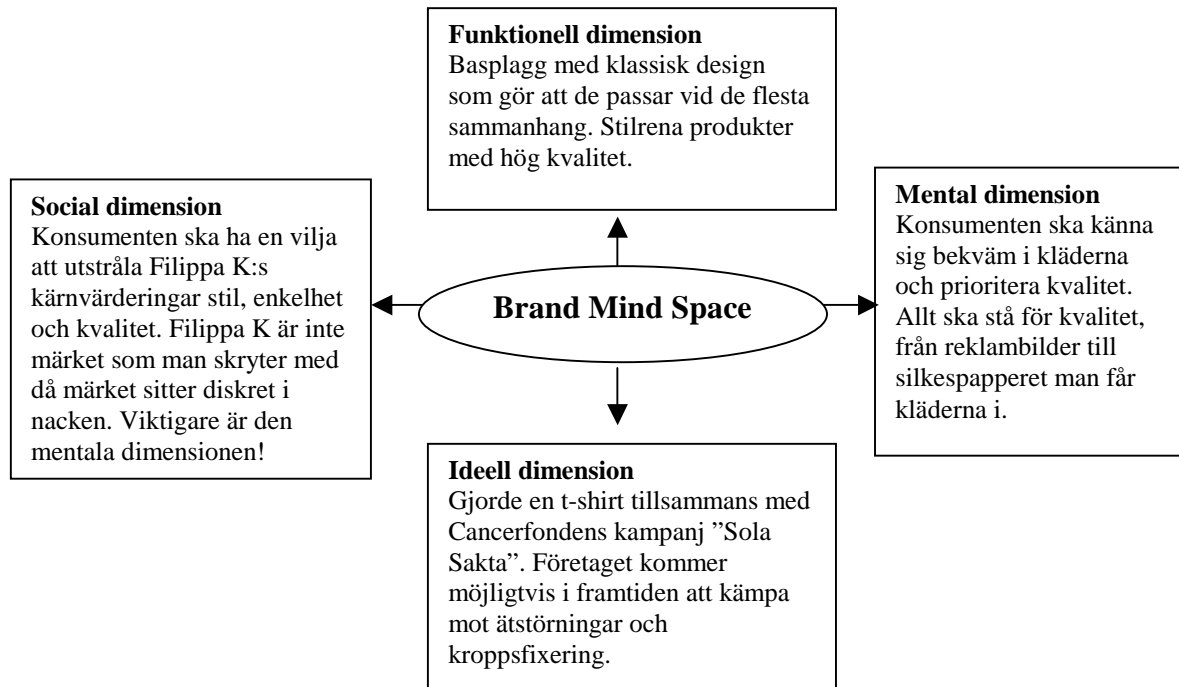
En annan styrka vi ser är att deras identitet genomgående speglar företagets profil, det vill säga, att de är precis som de vill vara. De är noggranna med att konsekvent följa sina strategier, vilket Fredrik Carling påstår är det viktigaste om man vill vårda sitt varumärke. Svårigheter skulle uppkomma om verksamhetens olika avdelningar inte skulle jobba efter samma strategi. Allt i strategin måste stämma överens med målet de vill uppnå. Vi kan dra slutsatsen att om det viktigaste för att vårda varumärket är att konsekvent följa strategin, har Levi's lyckats, eftersom de lyckats bibehålla styrkan under en lång tid.

Levi's goda renommé är en också en styrka för Levi's. Det utgör en trygghet för konsumenten, och är därmed en värdefull immateriell resurs. När många konsumenter känner trygghet med varumärket antar vi att det leder till ett ökat antal lojala kunder. När man väl har hittat ett märke som man trivs med, stannar man oftast vid det eftersom man då vet vad man får. För att prova ett nytt märke krävs en alternativkostnad i form av både tid och engagemang, vilket gör att många människor drar sig för det. De enda svagheter vi kan förutspå med ett starkt renommé är de människor som inte har ett gott intryck av Levi's, vars åsikter är svåra att förändra. Det kan också vara lätt att hamna på efterkälken i produktutvecklingen om företaget förlitar sig på de gamla framgångarna – en fälla Levi's verkar hålla uppsikt över.

Levi's underskattar inte sin position på marknaden. De är medvetna om att när de gör något så tittar konkurrenterna på dem. De har ett gott självförtroende (vilket vi ser som ytterligare en styrka) som kommer från deras storlek och inflytande på marknaden.

5.2 Analys av Filippa K

5.2.1 Brand Mind Space



5.2.2 Varumärkesgrunden

Mission

Filippa K: s affärsidé att designa och sälja stilfulla kläder som ett välförpackat varumärke på en internationell arena, är en idé som vi anser ha lyckats väldigt bra. Företaget följer onekligen konsekvent sina kärnvärden; stil och kvalitet och lyckas även med att förmedla dessa till omgivningen genom att låta dem genomsyra allt de gör. Även när vi besökte huvudkontoret fick vi en härlig känsla av stil och fräschör, vilket är precis vad man kan tänka sig om Filippa K:s kontor.

En lyckad affärsidé utsätter inte konsumenter eller andra intressenter för några obehagliga överraskningar, utan man ska veta vad man får, vilket man också vet om man känner till varumärket Filippa K. Att kärnvärderingarnas röda tråd syns tydligt gör det även lätt för de anställda att arbeta mot samma mål.

Positioning

De vill gärna uppfattas som ett lyxigt märke vilket de gör mer utomlands än i Sverige. Den nivå som de har uppnått utomlands önskar de även uppnå i Sverige. Det skulle kunna vara

bra för Filippa K att även i Sverige, på samma sätt som de gör utomlands, placera sig tillsammans med dyrare märken genom att välja ut rätt återförsäljare och gå ifrån varuhus som inte passar deras status. De tvingas ständigt vara uppdaterade och uppmärksamma på vilka andra märken som säljs hos återförsäljarna. Filippas K:s medvetenhet om vilka de förknippas med kan vara både positiv och negativ. Exempelvis genom att avstå från att stödja Rosa Bandet för att inte förknippas med andra kedjor som stödjer det, kan missgynna dem om folk får reda på detta. Att visa att man ger ideella värden, som inte endast riktar sig till den enskilda konsumenten, skulle säkerligen vara till varumärkets fördel.

I Sverige anser de att märket har blivit lite för mycket förknippat med Filippa K-tjejen som bär stretchjeans och rosa. I samband med lanseringen av Filippa K Man ville de tona ner den bilden och av oss att utvärdera bleknar Filippa K-tjejen alltmer bort. Det är ju en naturlig utveckling att de förknippades med Filippa K-stretch jeans till en början, eftersom det var genom den produkten de fick sitt genombrott. När de når nästa topp kommer det säkerligen att vara den framgången som de förknippas med istället.

Eftersom positionering handlar om vad konsumenterna tycker om Filippa K relativt andra märken kan det verka märkligt att Filippa K inte ser några direkta närliggande konkurrenter. Alla företag bör vara uppmärksamma på de generiska produkter som finns på marknaden, inte minst inom deras bransch där människan har ett stort behov av att vara modern. Om företaget skulle satsa på marknadsundersökningar skulle de bättre uppmärksamma sin positionering på marknaden och därmed veta vad som händer inne i konsumentens huvud.

Communication Strategy

Filippa K har både egna försäljningsställen och andra distributörer. Det verkar främst vara de egna Filippa K-butikerna som med sin speciella Filippa K-stil lockar målgruppen, men även genom återförsäljarna, som de har höga krav på och som byts ut om de inte uppfyller kraven, kommunicerar Filippa K med målgruppen.

Det är inte bara genom butikerna och återförsäljarna de skapar kontakt med konsumenterna. De marknadsför sig även genom modemagasin, framförallt i internationella fina modemagasin och genom modevisningar som de arrangerar. Filippa Knutsson själv ger också mycket PR för företaget, bland annat genom åskilliga intervjuer som genomförts med henne i skilda typer av medier, allt från trendiga modemagasin till ekonomiska tidskrifter. Hennes starka visioner om vad hon vill och inte vill är en bra drivkraft för företaget och visar samtidigt för konsumenterna att de tror på det de gör. I tidningsartiklarna beskrivs Filippa Knutsson ofta som den framgångsrika affärskvinnan som visste vad hon ville och gick sin egen väg. Hon är en mycket bra förebild för både unga som gamla och vi förstår vad Karl-Johan Bogefors talar om när han säger att hon är varumärket!

Filippa K riktar sig inte själva till en särskild demografisk målgrupp utan anser att själva Filippa K-känslan i sig lockar kunderna. Karl-Johan Bogefors menar att ”tycker du om Filippa K kommer du till butiken! Det räcker.” Filippa K satsar därför inte stora pengar på marknadsundersökningar. Vi anser att fler marknadsundersökningar bör göras eftersom det alltid är positivt att veta vem konsumenten är och vad den vill ha. Trots att det har gått bra för Filippa K anser vi inte att marknadsundersökningar är någon företag ska hoppa över då de önskar bibehålla styrkan i varumärket. Det visar däremot på mod att först och främst utgå ifrån det egna företaget utan att anpassa sig till konsumenternas önskemål.

Filippa K verkar vara konsekventa med sin kommunikationsstrategi då de inte ändrar sig efter omvärldens trender utan konsekvent följer sin egen tro och vilja. Detta har visat sig vara lyckat då Filippa Knutsson själv har bestämt produktdesign och gått efter sin egen magkänsla samt efter vad hon själv vill ha. Det kan annars vara farligt att vara alltför konsekvent med sin långsiktiga strategi, om man inte är säker på att det leder till senare framgång. Man kan fråga sig hur länge det är värt att satsa på det som ligger företaget varmt om hjärtat. Ska man fortsätta att driva sina idéer om det inte finns någon efterfrågan på produkterna? Svaret är onekligen nej. Inget varumärke blir starkt utan efterfrågan. Vi anser att Filippa K med självsäkerhet har drivit sina idéer trots att genomslagskraften på marknaden inte alltid varit på topp. De ger inte upp i första taget och producerar inte något de inte kan stå för. De har inget uttalat behov att anpassa sig efter konsumenten då det har gått stadigt uppåt för dem sedan starten 1993. Filippa K har helt enkelt en suveränt bra känsla för vad som är rätt och fel. Imagen har blivit stärkt tack vare att de har hållit sig till sin strategi och inte vänt kappan efter vinden.

Huvudsyftet med det som Filippa K vill föra fram är att Filippa K står för kvalitet. Man skulle kunna tänka sig att den höga efterfrågan på produkterna till stor del beror på detta. Filippa K satsar på kvaliteten genom ett kreativt samarbete med några av världens bästa fotografer. Varje bild är mycket professionell och de har alltid den högsta möjliga kvalitet på reklampapperna som de kan ha med sin kapacitet.

Corporate Communications

Företagets arbete för att få bra relationer mellan de anställda har fungerat väl. Deras anordnade seminarier och träffar med medarbetarna avslutas ofta med middagar och mingel, vilket på ett avslappnat sätt skapar gemenskap i företaget och ökar sammanhållningen, och vilket i sin tur leder till målkongruens. Det verkar som att det inom företaget finns en god sammanhållning utan särskilda motivationsprogram eller liknande. Under de upprepade personmötena påminns de anställda regelbundet om den rådande strategin som företaget har.

5.2.3 Analys utifrån Kotler

Utveckla erbjudandet

Innan Filippa K startade sitt företag ansåg de själva att det inte fanns någon konkurrens på marknaden. Det var därför inte svårt för dem att differentiera sig från de andra aktörerna inom branschen. Filippa K fyller en lucka på den svenska marknaden genom att producera sina eleganta, stilrena kläder med hög klass. Enligt Kotler finns det tre vägar att positionera sig på och vi kan tydligt se att Filippa K på ett lätt sätt lyckats slå sig in på marknaden genom att produktdifferentiera. De har inte satsat på att nischa sig mot en smal målgrupp, utan produkterna kan attrahera vilken åldersgrupp som helst, men det gemensamma är att de attraheras av den starka Filippa K-stilen.

Vidare har vi upptäckt att Filippa K har lyckats bli en verksamhetsledare genom att ha en pålitlig produkt. Filippa Knutsson utgår först och främst från sig själv och sina behov och hoppas på att kunden gillar det. Hittills har det gått bra och de har ännu inte haft något behov av omfattande marknadsundersökningar för att ta reda på konsumenternas synpunkter. Idag när de har skaffat sig en stor kundgrupp tror vi dock att det kan vara bra för Filippa K att undersöka konsumenten och ta reda på vilka dessa egentligen är.

"Att jag lyckats, grundar sig i det faktum att jag utgår från mig själv vilket för med sig en personlig ådra av ärlighet och äkthet".

"När jag skapar frågar jag alltid mig själv: Vad vill jag själv ha? Det svaret återspeglar sig sedan i vårt märke som uppfattas som att det är gjort utifrån ett äkta engagemang. "

Filippa Knutsson ¹¹¹

Precis som Levi's har Filippa K positionerat sina produkter som "mer för mer". De har höga kvalitetskläder som säljs för relativt höga priser. Denna kvalitet är genomgående i allt Filippa K gör. Förutom på kläderna märks det i deras reklam, butiksinredning, kvaliteten på påsarna och serviceinriktad personal. Trots att Filippa K är lyxvara, vilka lätt löper risk för falska kopior, tror vi att Filippa K är relativt säkra. Det är svårare att kopiera dem när de framför allt säljer en speciell känsla och endast har sin logga på insidan av kläderna.

Med stor nytta av Brand Mind Space-modellen analyserar vi Filippa K: s mervärden. Vi ställer oss frågan varför konsumenterna just ska välja Filippa K framför andra märken. Enligt Karl-Johan Bogefors köper konsumenterna Filippa K för att de tycker att kläderna är snygga. "Det här tar jag, det är bra kvalitet och snygg design." Han menar att människor som lägger stor vikt vid estetik och design vill ha Filippa K. De delar helt enkelt Filippa K:s kärnvärderingar; stil, enkelhet och kvalitet. Filippa K är inte märket som man skryter med

¹¹¹ <http://www.memmanagement.com/modellering/exempel/10/Filippa.Kihlborg.html>

inför andra, utan det viktiga är att konsumenten själv känner sig bekväm i kläderna. Därför har Filippa K valt att endast ha etiketten diskret i nacken på kläderna istället för att ha hela namnet över bröstet. Liksom Levi's är Filippa K inte företaget som skryter med sin ideella verksamhet.

Varumärkesuppbyggnad

Enligt Kotler är namnvalet av företaget mycket viktigt för att det ska stämma överens med varumärkesidentiteten. Filippa K har valt ett personnamn och enligt nedanstående citat ser vi hur Filippa kom fram till att kalla företaget för just Filippa K.

"Jag valde att kalla företaget och varumärket Filippa K för att det är personligt. Jag står själv för varumärkets själ och värderingar. Men att använda hela namnet hade känts för pretentiöst och privat – som om jag var en konstnär frikopplad från ekonomi och affärsutveckling. Jag är designer, och har en bestämd uppfattning om vad jag vill åstadkomma. För mig ligger den största utmaningen i att skapa något som fungerar affärsmässigt, säger hon."

Filippa Knutsson¹¹²

Vi tycker att Filippa K:s namnval stämmer överens med vad man förväntar sig av det vid försäljandet av kvinnokläderna. Då de nu har utvecklats till att börja sälja herrkläder kan det dock vara missvisande för de som inte redan känner till märket och som då förväntar sig att kläderna är till kvinnor.

Filippa K vill självklart associeras med kärnvärdena vilket vi anser att de har lyckats mycket bra med. Dessa kärnvärden är också de fördelar som konsumenten får när han handlar på Filippa K. De vill ha en exklusiv touch och att konsumenten ska känna sig speciell när han stiger in i en Filippa K-butik. Det är ett företag som väljer att gå sin egen väg och inte ta efter rådande trender. De håller sig till klassiska plagg med skandinavisk prägel. Deras smala enkla byxor, V-ringade t-shirtar med dämpade färger – håller sig till en tydlig linje. Företaget anser att de idag får fram sitt budskap på rätt sätt till konsumenterna, vilket de undersöker genom att deras pressklippssleverantör läser och analyserar artiklar från tidningar som de finns med i. De får på så sätt fram inställningar till märket, men också positiva och negativa associationer till märket. Ibland känner de att Filippa K förknippas för mycket med den typiska Filippa K-tjejen som vi tidigare beskrev i modellen Varumärkesgrunden. Utomlands uppfattas Filippa K annorlunda jämfört med i Sverige. Där kan de nästan jämföras med premiummärket Helmut Lang, en nivå som de ännu inte nått i Sverige.

"Det hade varit kul att vara Calvin Klein från Sverige."

Karl-Johan Bogefors

¹¹² <http://www.dagenshandel.se/otw/dh.nsf/0/6085C406ABC8750FC1256DEB003B95F5> "Kvinnan, kläderna och karriären" av: Dagmar Forne 2003-11-27 11:50

Vi anser att Filippa K har goda chanser till att ses som ett lyxmärke i Sverige i framtiden. Eftersom de redan har högre status utomlands finns det stora möjligheter att svenskar som bor eller reser i andra länder tar med sig de associationerna hem till Skandinavien.

Filippa K: s logotyp speglar utan tvekan hela företagets avskalade och klassiska stil. Logotypen är mycket viktig och den har utformats med ett eget typsnitt som designats av företaget.

När det gäller varumärkeskontakter är Filippa K är måna om att deras image väl stämmer överens med vad konsumenterna får ut av produkten, det vill säga, att deras förväntningar uppfylls. Företaget är noggrant med att all personal ska jobba mot samma mål och att de för en likvärdig kommunikation med konsumenterna. De arbetar aktivt för att alla som har kontakt med varumärket ska bli informerade om vad Filippa K har för image genom seminarier för försäljare och distributörer.

5.2.4 Analys utifrån Strategic Management Perspektivet

Branschbaserat perspektiv

Vi börjar med att analysera Filippa K:s konkurrensfördelar med hjälp av dess möjligheter (O) och därefter de hot (T) vi kan identifiera.

Filippa K följer inga trender och påverkas därför inte särskilt mycket av de rådande trenderna på marknaden. Vi ser detta som en fördel, men förnekar inte att det kan det vändas till en svaghet om trenderna går emot dem under en längre period (se det resursbaserade perspektivet). Företaget har stora möjligheter att sälja sina enkla, klassiska kläder under vilket mode som än uppkommer, eftersom de har en stil som ”håller i längden”. Då de även agerar på marknader utanför Skandinavien, förlorar de inte så mycket om en viss trend dominerar starkt i ett land. De har då möjlighet att satsa extra mycket på de andra marknaderna.

Det är skillnad i Filippa K: s svenska och utländska strategi. I Sverige har de valt att ligga i butiker med relativt höga priser utan att vara alltför exklusiva. De säljs bland annat på NK i Stockholm och butikskedjorna Spirit och Solo. Utomlands har Filippa K medvetet valt att lägga sig i butiker med mer exklusiva märken som exempelvis Helmut Lang. Denna strategi bidrar till att få den svenska konsumenten att upptäcka Filippa K: s exklusivitet utomlands. Detta kan leda det till att även de svenska konsumenterna ser på Filippa K som mer exklusivt högstatusmärke. I samband med att nya butiker öppnas utomland stärks också nätverket, vilket är mycket viktigt för företagets framgång. Precis som det branschbaserade perspektivet säger, drivs Filippa K till att informera om sin höga kvalitet. Vi anser att de dessutom lever upp till de krav som ställs på ett högkvalitetsmärke.

Det största hotet vi kunnat identifiera är de nya aktörer som kommer in på marknaden som kan ta marknadsandelar. Gamla och nya konkurrenter utgör alltid ett hot, även om företaget själv inte anser sig ha några direkta konkurrenter på den svenska marknaden.

Resursbaserat perspektiv

Vi kommer i detta perspektiv att analysera Filippa K:s styrkor (S) och svagheter (W).

Att Filippa K är självfinansierade anser vi är en stor styrka. De behöver därmed aldrig tvingas till något av finansiärer, som de inte har lust med. Att vara självfinansierade borde vara mer lönsamt för företaget än att tvingas ändra på sina strategier för finansiärers skull.

”Vi aktar oss för att sätta oss i knäet på ägare som prioriterar snabba vinster framför själen i företaget. Expansion tar tid om varumärket inte ska urholkas, men ägare som tycker att vi ska sälja hundra tusen t-tröjor med Filippa K-logotyp på för att tjäna snabba pengar, eller som vill hetsa fram etableringar vill jag inte behöva tampas med. Avgörandet måste vara vårt. Därför har vi inga planer på att ta in externa investerare nu, men visst kan vi tänka om senare.”

Filippa Knutsson¹¹³

Ytterligare en av Filippa K:s styrkor är deras höga kvalitet som är genomgående i allt de gör, från klädkollektionerna till de svarta/vita papperspåsar. De följer starkt sina tre kärnvärden.

Filippa K:s tidlösa kläder kan vara till en svaghet när konfektionsmarknaden influeras mycket av trender. De kan då känna av smärre motgångar, men Filippa K är ett företag som går sin egen väg. Under åren 2001-2002 präglades marknaden av bohem- och lite hippieinspirerat mode, vilket skiljer sig mycket från Filippa K:s stil. Trots dessa starka modetrender kämpade företaget för vad de stod för. Det är självsäkert och visar Filippa K:s styrka. Att framgångarna och popularitet går upp och ner är en naturlig del av utvecklingen i ett företag. Man kan till och med tänka sig att det behövs motgångar (bottnar) för att man ska nå framgångarna (topparna). Filippa K hade sin största topp då de slog igenom med stretchjeansen och idag förutspår vi dem vara på väg mot en ny topp på den internationella marknaden. Vid varje topp skapas en styrka i varumärket och om den är tillräckligt stark håller den även i sig vid motgångarna.

Filippa Knutsson som person är en av de största anledningarna till företagets framgång. Som tidigare nämnts utgår hon ifrån sig själv och har en mycket tydlig bild av vad hon

¹¹³ <http://www.dagenshandel.se/otw/dh.nsf/0/6085C406ABC8750FC1256DEB003B95F5>
”Kvinnan, kläderna och karriären” 2003-11-27 11:50, av: Dagmar Forne

gillar och inte gillar. Hon är en drivkraft och har sedan start varit den största styrkan i företaget.

”Att jag lyckats grundar sig i det faktum att jag utgår från mig själv vilket för med sig en personlig ådra av ärlighet och äkthet. När jag skapar frågar jag alltid mig själv: Vad vill jag själv ha? Det svaret återspeglar sig sedan i vårt märke som uppfattas som att det är gjort utifrån ett äkta engagemang”.

Filippa Knutsson¹¹⁴

¹¹⁴ <http://www.memangement.com/modellering/exempel/10/Filippa.Kihlborg.html>

6. Slutsatser

I detta avslutande kapitel kommer vi att föra en diskussion utifrån de resultat vi har kommit fram till i uppsatsen. Vi kommer att presentera våra slutsatser och därefter ge förslag på vidare forskning.

6.1 Sammanfattande diskussion

I uppsatsens början förklarade vi att för att behålla styrkan i varumärket bör företag gå tillväga på samma sätt som de gjorde när de slog sig in på marknaden och för första gången lyckades få varumärket starkt i omvärldens ögon. Genom att aldrig se den varumärkesskapande processen som avslutad vårdar man märket och behåller dess styrka över tid och rum.

I analysen har vi beskrivit och reflekterat över hur våra fallföretag arbetar med intern och extern kommunikation, marknadsföringsresurserna, positionering, lojala kunder, mervärden, produktutveckling, konkurrens och sist men inte minst, hur deras kärnvärden genomsyrar allt de gör. Vi har kommit fram till att trots relativt stora skillnader i de två företagens förutsättningar är de övervägande lika i sina tillvägagångssätt när det gäller vård av varumärket. Det betyder att Levi's goda renommé som finns med i bagaget, spelar en relativt liten roll när det gäller att bibehålla varumärket. Renommét påverkar naturligtvis till största del positivt eftersom konsumenterna känner en trygghet med märket. Man kan dock dra slutsatsen att hur gammalt ett varumärke är, inte har någon betydelse när det gäller att vårda märket. Det finns emellertid olika tillvägagångssätt för att lyckas. De båda fallföretagen är två mycket goda exempel på detta. Nedan beskrivs de arbetsområden som företag bör lägga stor vikt vid för att vårda sina varumärken.

Som vi nämnde ovan och som även enligt teorin är ett av kraven på ett starkt varumärke, bör företag ha tillgängliga resurser som är avsedda för marknadsföringen. Levi's och Filippa K:s marknadsföringsresurser är varken av samma storlek eller satsade på samma sätt, men vad vi ser är att de båda utnyttjar resurserna originellt, effektivt och på olika sätt beroende på vilken målgrupp de vill nå. Levi's genomför förutom marknadsundersökningar och traditionell marknadsföring en mycket originell form av marknadsföring i form av musikevenemang och samarbete med artister. De har många kreativa bollar i luften för att nå ut med rätt produkt till rätt konsument. Filippa K satsar alla resurser på en och samma målgrupp. Man satsar på hög kvalitet, bland annat genom samarbete med framgångsrika

fotografer. Med detta resonemang vill vi visa på att det inte är resursernas storlek som har betydelse, utan på vilket sätt man använder resurserna. Marknadsföringssatsningarna bör vara specialutvecklade för just den målgrupp företaget avser påverka. På det sättet når man rätt människor vilket leder till bibehållen styrka hos varumärket.

En viktig faktor för att vårda varumärket är enligt teorin att alla inom organisationen arbetar mot samma mål och har en klar uppfattning om organisationens strategi. Detta påstående bekräftar vi och anser inte att det endast gäller att uppfylla kraven som affärsidén ställer, utan att varje handling måste överensstämma med företagets övergripande strategi. Därför att det viktigt med goda relationer mellan medarbetarna. Både hos Filippa K och Levi's finns en målmedvetenhet och de värderar både den interna och externa kommunikationen högt. I båda företagen hålls alla medarbetare och återförsäljare konstant uppdaterade, vilket gör ambitionerna samstämmiga med företagsandan. Anledningen till att varumärket stärks av kommunikationen är att utan den riskerar företagets image att bli tvetydig. Om man vill behålla ett starkt varumärke gäller det att aldrig lämna något åt slumpen. Allt som har att göra med företaget räknas och måste ständigt underhållas. Gör man detta behåller man en god image och får en klar positionsring relativt konkurrenterna i konsumentens medvetande.

Som tidigare beskrivits har starka varumärken lojala kunder. Under analysen av våra fallföretag har vi sett att de skapar en god relation med konsumenten genom att deras produkter erbjuder ett högt immateriellt värde. Båda företagen vill förmedla en känsla snarare än att sälja en produkt. De försöker inte binda sina konsumenter till sig genom kundklubbar eller liknande. Istället använder de sig av känslomarknadsföring för att skapa lojalitet på en djupare nivå. Då skapas en samstämmighet mellan förväntningarna och vad konsumenterna får ut av varumärket. Om relationen mellan märkesinnehavare och konsument byggs upp på ett emotionellt plan blir den starkare och på detta sätt bibehålls styrkan i varumärket.

Tidigt i analysen insåg vi vikten av de mervärden som en konsument får när han köper en produkt. Vi har identifierat tre mervärden som är desamma för båda våra fallföretags produkter, nämligen: kvalitet, komfort och produkter som passar för alla tillfällen. Möjligen kan man dra slutsatsen att företag inom konfektionsbranschen behåller sin styrka i varumärket bättre om dessa tre produkttegenskaper finns. Man kan dock ställa sig frågande till huruvida dessa mervärden kan bidra till att varumärket behåller sin styrka över tiden. Klart är i vart fall att produkterna måste erbjuda konsumenten attraktiva mervärden, både materiella och immateriella. För att attrahera konsumenten krävs ständig kreativ produktutveckling. Båda företagen är mycket innovativa och nytänkande i sin produktutveckling och de har båda haft upp- och nedgångar i sin popularitet. Filippa K nådde en topp när de blev kända genom sin succé med de första stretchjeansen och Levi's hade en av sina största toppar på 1980-talet när de påverkade en hel populärkultur. Dessa toppar och bottnar är en naturlig del i ett företags utveckling och då företaget ligger på topp

skapas en styrka i varumärket som står sig även då företaget har motgångar. Varje topp är resultatet av en lyckad produktutveckling och genom att kontinuerligt produktutveckla skapas toppar som stärker varumärket över tiden.

Denna sista slutsats vi har dragit, vilken vi även anser vara den allra viktigaste, handlar om att företagets strategi genomgående måste följa dess kärnvärden. Strategin bör genomsyra hela företaget i alla sammanhang och allt de gör. Företaget får inte vara rädd för att gå sin egen väg. I utredningen har det visat sig att inget av fallföretagen låter sig påverkas nämnvärt av omvärldsförändringar eller modetrender. För detta krävs mod, som för övrigt är ett av Levi's kärnvärden. De verkar båda ha en oerhörd förmåga att känna vad som är rätt och fel, men som diskuterats i analysen kan man fråga sig om det vid en motgång kan vara lämpligt att byta strategi. Det är svårt att svara på, men att vända kappan efter vinden är samma sak som att gå ifrån sin strategi och sina kärnvärden, vilket för med sig en stor risk att omgivningen tappar förtroendet för varumärket. Vi konstaterar att för att vårda ett varumärke och bibehålla dess styrka är det nödvändigt att företaget verkar självsäkert och konsekvent i enlighet med kärnvärdenas riktlinjer.

6.2 Förslag på vidare forskning

Under uppsatsens gång har vårt intresse väckts när det gäller jämförelsen mellan olika företag med olika förutsättningar. Det skulle vara mycket intressant att göra en studie på ett flertal gamla och nya företag inom konfektionsbranschen och jämföra deras tillvägagångssätt när det gäller att bibehålla styrkan i sina varumärken.

Ytterligare ett framtida forskningsförslag är att följa upp våra två fallföretag om ett antal år för att se om de har bibehållit sin styrka och om det finns några förändringar i deras tillvägagångssätt.

Denna undersökning har gjorts enbart utifrån märkesinnehavarens perspektiv men vi anser att det även hade varit intressant att se det ur konsumentens, konkurrentens eller lagstiftarens perspektiv. Vi har sett att konsumenterna spelar en mycket stor roll för företag som vill bibehålla sina starka varumärken. Därför vore forskning ur detta perspektiv ett kunskapsgivande komplement till vår uppsats.

7. Källförteckning

Publicerade källor

Bruce Litton, Gunilla. *Dynamisk varumärkeskommunikation -så kommunicerar du ditt varumärke*, Stockholm 2001

Jean-Noël Kapferer et al. DLF/ Delfis tidskrift. *Bygga och vårda starka varumärken*, Jönköping 1995

Dubois, Bernard. *Understanding the consumer*, Essex 2000

Eriksson, Eva & Kenth Åkerman. *Kunden är ditt varumärke*, Malmö 1999

Håkansson, Per. *Do strong brands make a difference?* Stockholm 1994

Håkansson, Per & Richard Wahlund. *Varumärken -från teori till praktik*, Stockholm 1996

Kjellström, Johan, BDO Revision. *Varumärkets betydelse för ditt företag*, Karlskrona 1999

Kotler, Philip. *Kotlers marknadsföring*, Malmö 2002

Kotler, Philip & Gary Armstrong. *Marketing -an introduktion*, London 1987

Lagergren, Håkan. *Varumärkets inre värden*, Göteborg 1998

Lönn, Tomas & Ola Löhman. *Varumärkets manuskript -hur du framtidssäkrar ditt varumärke*, Uppsala 2000

Melin, Frans. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel -om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund 1997

Melin, Frans. *Om konsten att utveckla starka varumärken*, Malmö 1999

Melin, Frans & Mats Urde. *Varumärket -en hotad tillgång*, Malmö 1991

Rindforth, Petter. *DAGEN EFTE®*, Angered, 1999

Superbrands Ltd. *Superbrands -ett urval av Sveriges starkaste varumärken*, London 2004

Metodböcker

Backman, Jarl. *Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter*, Lund 1985

Eriksson, Lars Torsten & Finn Wiedersheim- Paul. *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö 1997

Håkansson, Per & Richard Wahlund. *Varumärken från teori till praktik*, Stockholm 1996

Jacobsen, Dag-Ingvar. *Vad, hur och varför?* Lund 2002

Lundahl, Ulf & Per-Hugo Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund 1999

Malhotra, Naresh K & David F. Birks. *Marketing research –an applied approach*, London 2003

Muntliga källor

Fredrik Carling, Country Manager Norden, Levi Strauss & Co. den 26/11 2004

Karl-Johan Bogefors, marknadschef, Filippa K den 1/12 2004

Anders Wiberg, VD Filippa K den 9/12 2004

Elektroniska källor

Filippa K	www.filippa-k.com
Levi Strauss	www.levistrauss.com
Levi Strauss	www.levis.com
Levi Strauss	www.501 anti-fit.se

Artiklar

Artikelkompendium ht -04, Marknadsanalys, FEK 531, artikel F:1 The fashion system

<http://www.memangement.com/modellering/exempel/10/Filippa.Kihlborg.html>

<http://www.dagenshandel.se/otw/dh.nsf/0/6085C406ABC8750FC1256DEB003B95F5>

”Kvinnan, kläderna och karriären” 2003-11-27 11:50, av: Dagmar Forne

CD-rom

Who are the anti-fit? 2004 och Filippa K, spring, summer 2005