



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen  
Magisteruppsats FEK 591

# **Varumärkesrevitalisering**

– en fallstudie i klädbranschen

**Handledare:**  
Mats Urde  
Christer Kedström

**Författare:**  
Nadia Dahbo Medromi  
Jakob Karlsson

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Varumärkesrevitalisering –en fallstudie i klädbranschen.
<b>Seminariedatum:</b>	2004-06-07
<b>Ämne/Kurs</b>	Magisteruppsats i Strategic Management, 10 poäng.
<b>Författare:</b>	Nadia Dahbo Medromi & Jakob Karlsson
<b>Handledare:</b>	Mats Urde & Christer Kedström
<b>Nyckelord:</b>	Revitalisering, Varumärken, Klädbranschen
<b>Syfte:</b>	Att beskriva revitaliseringsprocessen och utveckla revitaliseringsbegreppet.
<b>Metod:</b>	Vi har använt en kvalitativ metod med litteraturstudier och intervjuer.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Vår övergripande teori är den strategiska varumärkes plattformen av Melin (1999) vilken innehåller sex olika begrepp: produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation och intern märkeslojalitet.
<b>Empiri:</b>	Fallföretagen, Burberry, Adidas–Salomon och Tiger of Sweden har bidragit till underlaget för vårt empiriska material.
<b>Slutsats:</b>	Vid en revitalisering av varumärken genomför företagen enligt vår undersökning förändringar på områden som i teorin är mer kända som varumärkesuppbyggande åtgärder. Vår studie visar att en varumärkesrevitalisering består utav flera delprocesser. De delprocesser vi kunnat identifiera är produkt, identitet, grund, position, kommunikation, person och organisation. Vi har i studien även kommit fram till att det finns en gräns för vad som kan definieras som revitalisering. En revitalisering skiljer sig från vanliga förändringar som företag gör för att bibehålla styrkan i varumärket. Det handlar inte heller om revitalisering när ett nytt varumärke etableras på marknaden. Revitaliseringsbegreppet ligger i området mitt i mellan dessa två ytterligheter. Vår studie visar att det krävs en kombination av minst tre av ovan nämnda delprocesser för att kunna tala om en revitalisering.

## Abstract

<b>Title:</b>	Brand revitalization – a case study in the line of clothes.
<b>Seminar date:</b>	2004-06-07
<b>Course:</b>	Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS) – Major, Strategic Management
<b>Authors:</b>	Nadia Dahbo Medromi & Jakob Karlsson
<b>Advisors:</b>	Mats Urde & Christer Kedström
<b>Key words:</b>	Revitalization, brands, line of clothes.
<b>Purpose:</b>	To describe the revitalization process and develop the revitalization conception.
<b>Methodology:</b>	We have used a qualitative method with literature-studies and interviews.
<b>Theoretical perspectives:</b>	Our overriding theory is the “strategic platform of brands” by Melin (1999) which includes six different conceptions: product attribute, trademark identity, core value, positioning, market communication and internal brand loyalty.
<b>Empirical foundation:</b>	The case companies: Burberry, Adidas Salomon and Tiger of Sweden have contributed to the foundation of our Empirical material.
<b>Conclusion:</b>	According to our study the modifications associated with brand revitalization, are well-known from the theoretical field of founding new brands. The study shows that revitalization may be divided into several part processes. The following part processes were identified: product, identity, foundation, position, communication, person, and organization. The process of revitalization is something in between the process of establishing a new brand on the market and usual modifications in order to keep the strength of an already well established brand. According to our results a combination of at least three of the identified part processes are necessary for a revitalization to take place.

## Förord

Vi vill rikta stort tack till alla som ställt upp för oss under den här uppsatsen. Företagen som lät sig intervjuas och på det sättet bidragit till underlaget för vårt empiriska material. Henrik Eppers från Burberry, Louise Barnes från Adidas-Salomon och Magnus Åberg från Tiger of Sweden. Våra handledare Mats Urde och Christer Kedström som har bidragit med råd och vägledning under arbetets gång. Vår ledande korrekturläsare Daniel "Kenny" Karlsson som dessutom har erbjudit sina kloka råd, och datakunskaper. Vi, författarna är idag, minst sagt otroligt lyckliga över att ha tagit oss hit. Vi vill även höja ett varningens finger åt alla sambopar som funderar på att skriva en magisteruppsats tillsammans – Don't!

P.S. Nu tar vi semester, med vänliga hälsningar från

Nadia Dahbo Medromi

Jakob Karlsson

Ekonomihögskolan vid Lunds universitet  
vårterminen 2004.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 Problematisering av revitaliseringsbegreppet .....	6
1.2 Bakgrund.....	8
1.2.1 Varumärkets ökade betydelse .....	8
1.2.2 Varumärkets funktioner .....	8
1.2.3 Nya förutsättningar .....	9
1.3 Syfte .....	10
1.4 Syftesavgränsning.....	10
1.5 Disposition .....	10
<b>2. METOD .....</b>	<b>12</b>
2.1 Undersökningsansats.....	12
2.2 Datainsamlingsmetod och praktiskt tillvägagångssätt .....	13
2.3 Validitet och reliabilitet .....	15
2.4 Generalisering av kvalitativa resultat.....	16
<b>3. TEORI.....</b>	<b>18</b>
3.1 Produktattribut .....	20
3.2 Märkesidentitet .....	22
3.3 Kärnvärde.....	24
3.4 Positionering .....	25
3.5 Marknadskommunikation .....	29
3.6 Intern märkeslojalitet .....	31
3.7 Teorisammanfattning .....	33
<b>4. EMPIRI OCH ANALYS .....</b>	<b>34</b>
4.1 Burberry .....	34
4.2 Adidas-Salomon.....	35
4.3 Tiger of Sweden.....	36
4.4 Produktattribut .....	37
4.5 Analys produktattribut .....	39
4.6 Märkesidentitet .....	42
4.7 Analys märkesidentitet.....	48
4.8 Kärnvärde.....	51
4.9 Analys kärnvärde .....	52
4.10 Positionering .....	54
4.11 Analys positionering .....	60
4.12 Marknadskommunikation .....	64
4.13 Analys marknadskommunikation .....	68
4.14 Intern märkeslojalitet .....	70
4.15 Analys intern märkeslojalitet .....	72
<b>5. SAMMANFATTANDE ANALYS.....</b>	<b>75</b>

<b>6. SLUTSATSER.....</b>	<b>77</b>
7.1 Studiens bidrag.....	81
7.2 Förslag till vidare Forskning.....	82
<b>Källförteckning .....</b>	<b>83</b>
Litteratur .....	83
Tidskrifter .....	84
Internet .....	85
Intervjuer.....	85

# 1. INLEDNING

## 1.1 Problematisering av revitaliseringsbegreppet

*”Vi köper inte längre produkter. Vi köper varumärken. Och detta är ingen tillfällig trend eller ett beteende som kommer att försvinna. Tvärtom. Vi är bara i början av en utveckling där alltmer i samhället kommer att handla om att skapa, vårda och köpa varumärken.”*

(Lagergren 1998: 51)

Företag känner idag till att etablerade varumärken kan vara en värdefull tillgång. Varumärket fungerar enligt Doyle (1994) som referensram för konsumenter i beslutssituationer. Ett varumärke som är värdefullt för kunderna genererar också värde till företaget. Håkansson och Wahlund (1996) skriver att varumärken som kunderna känner igen och har en positiv inställning till, skapar lojalitet vilket ger en stabil efterfrågan och möjlighet att ta ut ett högre pris.

Företagsklimatet har i takt med en ökad globalisering och en ökad konkurrens blivit allt hårdare. Melin (1997) anser att det inte längre räcker med en överlägsen produkt för att lyckas. Den tekniska utvecklingen samt det faktum att det snabbt dyker upp imitationer har förkortat produkters livslängd dramatiskt. Det finns dock inga kända teorier som pekar på att ett varumärke har en begränsad livslängd. I takt med att betydelsen av produkters funktioner minskat har istället intresset för varumärken ökat.

Varumärken måste enligt Keller (1998) ständigt utvecklas för att inte hamna i en nedgångsfas. Förändringar av kunders smak och förkärlek, nya konkurrenter och teknologier eller någon annan ny utveckling på marknaden kan försämra ett varumärkes förutsättningar. Inom alla produktkategorier finns exempel på starka varumärken som snabbt tappat försäljning. Likaså finns tvärtom exempel på märken som bibehållit sin styrka över flera generationer. Det är ingen tillfällighet att vissa varumärken fortsätter en

positiv utveckling medan andra förlorar sin dragningskraft. De mervärden ett varumärke kan skapa är inte beständiga, utan måste kontinuerligt vårdas och uppdateras. Om ett varumärke som hamnat i en nedgångsfas inte lyckas stoppa den negativa utvecklingen är alternativen att antingen avveckla eller försöka ge märket nya krafter. Att introducera ett nytt varumärke kan vara både dyrt och tidskrävande. Det kan därför vara av stort intresse för företag att revitalisera\* sitt varumärke istället för att etablera nya. Keller (1998) skriver att varumärkesrevitalisering handlar om att återvinna förlorad kraft i ett märke eller att identifiera och etablera nya kraftkällor. Det kan enligt Keller finnas två orsaker till revitalisering av varumärken: 1) Att återskapa och stärka intresset för ett varumärke som drabbats av problem 2) Att återuppliva ett varumärke som försvunnit från marknaden.

Under vår studietid har vi uppmärksammat en avsaknad i litteraturen kring områden som behandlar varumärkesrevitalisering. Efter genomgång av tillgänglig litteratur kunde vi konstatera att varumärkesteorier ofta tar upp begreppet men att få teorier närmare går in på hur en revitaliseringsprocess går till. Vi ville därför i vår studie, genom intervjuer med fallföretag belysa begreppet och undersöka förloppet.

Vi såg det som väsentligt att företagen vi skulle undersöka hade starka och välkända varumärken. Vi ville även att dessa företag skulle ha varumärken som var under ständig utveckling och i hög grad etablerade på marknaden. Ytterligare önskemål var att deras märke innehöll produkter som förekommer i vår egen vardag.

Vi uppmärksammade att det inom klädbranschen fanns företag som stämde väl in på dessa kriterier. Då vi även hittade vi ett flertal tydliga exempel på företag som genomgått framgångsrika revitaliseringar, orienterades studien därför mot denna genre.

Med denna uppsats ville vi nå en ökad förståelse till varför företag väljer att revitalisera sina varumärken samt se hur de gått tillväga i denna process. Vilka var orsakerna till en revitalisering? Är motiven för revitaliseringen i de undersökta företagen lika? Använd

---

\*Ordet *revitalisera* härstammar från latinets *vitalis* som betyder liv och prefixet *re* som betyder åter.



de sig av samma tillvägagångssätt för en lyckad revitalisering eller såg de olika ut beroende på vilket företag det gällde?

Som vi tidigare nämnt finns det enligt vår vetenskap inga klara och etablerade teorier om hur en revitaliseringsprocess bör gå till. Genom att jämföra de olika företagens tillvägagångssätt ville vi skapa en bild av detta fenomen. Går det att genom likheter mellan de studerade företagens revitaliseringar, utveckla revitaliseringsbegreppet?

## 1.2 Bakgrund

### 1.2.1 Varumärkets ökade betydelse

Under fyrtioalet ökade medvetenheten om att ett varumärke inte bara var en reklamklycha utan en del av företagets identitet. Länge ansågs dock att produktionen var den verkliga kärnan i verksamheten och det ägnades inte speciellt stor kraft åt varumärkesbyggande. 1988 inleddes enligt Klein (2000) och Melin (1999) den stora varumärkesvågen, detta år kom varumärket i rampljuset. Ett exceptionellt och uppmärksammat förvärv var det som Nestlé gjorde av Rowntree som hade varumärkena Kit Kat och After Eight. Nestlé betalade flera gånger det bokförda beloppet på grund av det stora värdet hos de varumärken som fanns i företaget. Anledningen till att varumärken värderas så högt är att det svårt och dyrt att bygga upp nya. Att revitalisera ett redan befintligt varumärke kan därför var ett bättre alternativ än att försöka etablera ett nytt.

### 1.2.2 Varumärkets funktioner

Enligt Melin (1999) har varumärken flera olika funktioner. Vid en revitalisering kan det vara dessa funktioner som bearbetas med syfte att förstärka varumärket. En av dessa funktioner sett ur märkesinnehavarens perspektiv, är som *informationsbärare* genom att berätta för konsumenten om produktens funktionella egenskaper som pris och kvalitet. Varumärket kan även fungera som *identitetsbärare* genom att förmedla emotionella

argument som historiskt och geografiskt ursprung. Märket som *positioneringsinstrument* är en möjlighet att efter att ha segmenterat marknaden, bestämma vem företaget vill rikta sig till och sedan betjäna den gruppen. Varumärket kan också ses som ett *konkurrensmedel* och en *tillväxtgenerator* både på existerande och nya marknader genom att använda sin välkända identitet för att sälja mer produkter. Ur konsumentens perspektiv kan varumärket fungera som informationskälla, katalysator, garant, riskreducerare och imageskapare. Om varumärket däremot ses ur konkurrenters perspektiv är det en informationskälla, en prototyp och inträdesbarriär. Även Ugglå (2001) skriver om varumärkets funktioner ur både köparens och säljarens perspektiv. Köparen identifierar produkten och minskar på det sättet sökkostnaden, innehavaren känner status och prestige och reducerar på så sätt den psykologiska risken. Den upplevda risken reduceras även genom kvalitetsgaranti. Säljaren kan visa på differentiering och därmed motivera högre priser, med hjälp av identifikation förenklas även återköp, lojalitet skapas och möjligheterna till påverkan ökar.

### 1.2.3 Nya förutsättningar

Klein (2000) skriver att den nya ekonomin till stor del hör ihop med den ökande globaliseringen. Gränser försvinner med hjälp av informationsteknologin och både företagets organisation och produktion är global. Företag marknadsför sig ofta inte bara på den egna marknaden utan även internationellt. Nilsson (1993) anser att traditionell marknadsföring inte är skapad för vår tid och kan istället innebära negativa effekter för ett företag. Han betraktar den traditionella marknadsföringen som reaktiv det vill säga att marknadsförarens arbete är att försöka upptäcka vad marknaden efterfrågar. Istället anser han att marknadsförarna borde arbeta proaktivt, inte bara tänka på vad som efterfrågas av konsumenter för tillfället utan leverera produkter till framtidens konsumenter som ännu inte vet vad de vill ha. Normann (2000) nämner även han en ny förutsättning för företagen, nämligen att kunderna blivit allt mer sofistikerade och vet vad de vill ha. Kunderna väljer mer exakt och köper inte på samma sätt hela koncept längre. Ugglå (2001) beskriver några av de förändringskrafter som påverkar varumärket. Han nämner förändrade organisationsformer, globala och regionala trender, samt kostnadseffektivitet.

Akker (1995) skriver i en artikel i Brandweek om att det är svårt att göra bra ifrån sig under dagens omständigheter och att företag därför lätt kan bli avskräckta. Det viktiga enligt honom är dock att förstå alla de problem som kan uppstå för att kunna hantera dem. De förändrade marknadsvillkoren ökar risken för att varumärken ska hamna i en nedgångsfas, vilket i sin tur ofta leder till att företaget väljer en varumärkesrevitalisering.

### **1.3 Syfte**

I den inledande delen av arbetet har vi haft ett brett spektrum av frågor som under processen och med vår problematisering av begreppet revitalisering, utmynnade i följande syfte:

*Att beskriva revitaliseringsprocessen och utveckla revitaliseringsbegreppet.*

### **1.4 Syftesavgränsning**

Trots att fenomenet vi undersöker kan gälla generellt för flera branscher har vi avgränsat oss till att undersöka företag inom klädindustrin eftersom vi där ser ett flertal tydliga exempel på företag som har revitaliserat sina varumärken. För oss innebär varumärke den symbol som företaget använder för att rusta sin produkt med en identitet. I vissa fall kan varumärket vara kopplat till hela företagets image men förknippas framförallt med företagets produkter. Vi har valt att avgränsa oss till tre företag inom samma bransch och i den här uppsatsen definierar vi påverkan som hur företaget själva genom olika beslut påverkar sitt varumärke.

### **1.5 Disposition**

I vårt inledande kapitel förklarar vi varför ämnet är intressant och beskriver det problem vi vill studera. Vårt andra kapitel är ett metodkapitel där vi beskriver vårt metodval och tillvägagångssätt. I det tredje kapitlet tar vi upp utvalda teorier. Empirin presenteras sedan i kapitel fyra tillsammans med de analyser vi gjort. Kapitel fem innehåller en

sammanfattande analysmatris. I det avslutande kapitlet formulerar vi slutsatser och ger förslag på fortsatt forskning.

## 2. METOD

I metodkapitlet redovisar vi för arbetsgången i uppsatsen. Vi redogör och motiverar hur vi valt ansats och angreppssätt. Vidare redovisar vi det urval som ligger till grund för uppsatsen och hur vi praktiskt har gått tillväga.

### 2.1 Undersökningsansats

Vi använder oss av en kvalitativ metod, vilken Holme & Krohn Solvang (1991) anser kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet. Principen för kunskapsutvecklingen är intimitet till enheterna i undersökningen. Den kvalitativa analysen hänger nära samman med den hermeneutiska ansatsen. Denna ansats är tolkande och därför blir innehållet i studien subjektivt.

Vi kommer i denna studie att arbeta med tydliga inslag av en induktiv ansats. Molander (1988) menar att induktion innebär att författarna först går ut och samlar empiri på fältet innan de börjar formulera eller jämföra med teorier. Wallén (1996) definierar induktiv ansats som att utifrån observationer i verkligheten försöka sammanfatta regelbundenhet till teorier. Vi inledde studierna med intervjuer och sökte därefter teorier. Enligt Urde (1997) är det vid denna typ av undersökningar fördelaktigt med flexibilitet så att författarna först kan orientera sig i empirin för att sedan finna förbindelser till kunskaper inom litteraturen. Trots att vår ansats till huvudsaklig del är induktiv har vi efter fyra år av ekonomistudier fått en viss förförståelse för ämnet vilket helt naturligt ger deduktiva inslag.

I Hermeneutiken behöver enligt Ejvegård (1996) författaren inte hålla fast vid sin ursprungliga frågeställning. Även syftet kan allt efter studiens gång utvecklas och omstruktureras. Författaren kan utveckla sitt upplägg under hela processen om det visar sig att nya frågeställningar är mer relevanta. Denna ansats strävar efter integrering och

närhet mellan forskaren och det fenomen som undersöks. Det är inte den absoluta sanningen som eftersträvas utan snarare att frambringa en förståelse för något.

Holme & Krohn Solvang (1991) skriver att de som använder en hermeneutisk metod bör skilja på den rent faktamässiga uppfattningen och den värderingsmässiga uppfattningen av det som studeras. Samtidigt utgår den hermeneutiska metoden ifrån förförståelsen för att därigenom komma fram till en bestämd frågeställning som kallas förstahandsteori.

Denna teori prövas sedan i sitt första möte med det fenomen som undersöks och först då framgår det om fler intressanta och viktiga faktorer som kan ge en mer utvecklad och fruktbar frågeställning går att finna. Å andra sidan så påverkas denna metod av de egna åsikterna och socialt grundade erfarenheter. Dessa präglas av de värderingar vi själva har och sådana som finns i den miljön vi lever i. I forskningsprocessen är det viktigt att kritiskt pröva sina egna uppfattningar. Ett bra och givande möte ska alltså inte bara bekräfta de attityder som redan finns. Dessa två synsätt påverkar växelvis varandra under hela processen. Två kvalitativt olika delar som i högsta grad är beroende av varandra och leder ens resonemang framåt.

## **2.2 Datainsamlingsmetod och praktiskt tillvägagångssätt**

Med utgångspunkt ifrån den forskningsmetodik som vi sammanfattat i avsnittet ovan, gjorde vi vårt metodval. Vi beslöt oss för att kvalitativa intervjuer skulle bli vår huvudsakliga metod för att samla in empiri. Tillvägagångssättet passade oss eftersom vi till en början inte hade någon större inblick i ämnet. Att göra den typen av intervjuer ger enligt oss en större förståelse för uppgiften än att till exempel ta del av rapporter och artiklar. För sökandet efter metodvägledning och teorier har vi använt oss av befintlig litteratur.

Ejvegård (1996) skriver att i strävan efter vetenskaplighet är medvetenhet i metodval och metodapplicering viktigt. Vi anser att de företag vi har valt att studera kan ge oss en bild av företeelsen som också kan gälla andra företag inom samma område. De är alla inriktade på konsumentprodukter och verkar inom samma bransch, klädindustrin.

När vi tog kontakt med välkända klädföretag tänkte vi på att det är en bransch som ständigt byter produkter eftersom modet hela tiden skiftar. För att konsumenten ska kunna känna igen företagets produkter borde det därför vara viktigt med ett starkt och tydligt varumärke.

Enligt Gummesson (1985) är tillgång till information avgörande vid studier riktade mot företag. Urde (1997) framhåller i sin tur att access till företagen inte är en självklarhet. Inför denna studie om revitaliseringsprocesser hos klädföretag, sökte vi efter företag som under de senaste årtiondena genomfört detta fenomen. Vi ville också hitta etablerade företag med välkända varumärken. I vårt sökande efter lämpliga fall fann vi att företagen, Burberry, Adidas, Tiger of Sweden, Levis och Lee/Wrangler stämde väl överens med våra kriterier. De kontaktades och såg det som mycket intressant att ingå i undersökningen. Viljan att ställa upp var i två av fallen större än tiden som fanns tillgänglig, vilket resulterade i att Levis och Lee/Wrangler inte kunde medverka. De kunde inte avvara den tiden vi behövde. Företagen Burberry, Adidas och Tiger of Sweden gav oss den tillgänglighet vi behövde genom e-mail, besök och telefonsamtal. Vår undersökning kommer därför att bygga kring dessa företag. Eftersom frågorna sträckte sig över ett tämligen långt tidsperspektiv behövde vi intervjua personer som under en längre tid arbetat på företaget. Det visade sig att marknadscheferna på de utvalda företagen var de som var mest insatta i ämnet och för oss mest lämpade att intervjua.

Holme & Krohn Solvang (1991) skriver att det kvalitativa tillvägagångssättet innebär att författaren söker fakta, som sedan tolkas utifrån det egna perspektivet. Urde (1997) berör ämnet om att företagsfrågor i sig inte alltid är tillräckliga som forskningsfrågor. Det är först när författaren teoretiserar sina empiriska erfarenheter som forskningsfrågorna träder fram. Vi kommer i vår undersökning genom jämförelse mellan empiri och teori ge studien ett forskningsperspektiv.

### 2.3 Validitet och reliabilitet

Merriam (1988) skriver angående validitet och reliabilitet att syftet med forskning är att producera giltiga och hållbara resultat på ett sätt som är etiskt godtagbart. Det gäller även kvalitativa fallstudier. Det är enligt honom ännu viktigare att tänka på dessa begrepp i den här typen av forskning än när författaren har mätinstrument och måttenheter helt klarlagda sedan tidigare.

*”Validitet innebär frånvaron av systematiska mätfel, dvs. att mätningen mäter vad den avser att mäta.”* (Rosengren & Arvidsson, 1992: 72) Saker som kan vara viktiga att tänka på när hög validitet eftersträvas inom den kvalitativa analysen är till exempel, hur frågan formuleras. Det är viktigt att den som blir intervjuad verkligen uppfattar frågan på rätt sätt så att personen i fråga inte svarar på något annat. Även Ejvegård (1996) tar upp validitet och han skriver att det viktiga är att veta vad måttet som brukas står för och sedan använda det konsekvent.

Det vi har gjort för att öka reliabiliteten är att vi hade våra intervjuer i diskussionsform. Detta för att eventuella missförstånd av frågor eller svar skulle kunna undvikas, samt för att försöka undvika en spänd stämning under intervjun. Ett av huvudskälen till att välja en hermeneutisk ansats är att validiteten kan antas bli hög på grund av att det är lättare att fokusera på de väsentliga frågorna vid kvalitativa intervjuer än vid enkäter.

*”Reliabiliteten är graden av tillförlitlighet hos en mätning, dvs. den större eller mindre frånvaron av slumpmässiga mätfel.”* (Rosengren & Arvidsson, 1992: 72) Det är svårt att diskutera reliabilitet vid användande av en hermeneutisk ansats. Om författaren gjorde samma intervju ett flertal gånger skulle resultatet aldrig bli detsamma. Ejvegård (1996) säger att reliabiliteten anger tillförlitligheten hos och användbarheten av ett mätinstrument och av måttenheten.



## 2.4 Generalisering av kvalitativa resultat

Det brukar ifrågasättas huruvida det är lämpligt att använda sig av generalisering vid kvalitativa fallstudier. Detta har bland annat att göra med vilka värderingar som läggs in i ordet generalisering. Paulsson (1999) skriver att ett kännetecken på en akademisk produkt är att den behandlar frågor som är av ett visst generellt intresse. Sjöberg (1999) skriver att i kvalitativa intervjuer med enskilda individer kan dessa med ett litet antal personer ge en allmängiltig bild. Alvesson & Björkman (1992) skriver om hur det går att få ut något av allmänt intresse ur en fallstudie. De tycker endast det blir intressant att studera enskilda företag om det går att identifiera några teman som är av ett mer generellt intresse. Detta behöver enligt författarna inte vara särskilt svårt eftersom företag ofta besitter stora likheter med många andra aktörer. Det kan dock vara en svår balansgång att å ena sidan göra en intressant och djupgående studie med god förståelse för det enskilda företaget och å andra sidan få resultatet generellt och allmänt. Alvesson & Sköldberg (1994) skriver att: *"Endast en statistisk studie som kan uttala sig om sannolikheten för att de konstaterade sambanden ej uppkommit av en slump är då berättigad till en generalisering – med angiven sannolikhet."* Men det skrivs också som motsats till detta att: *"I ett kunskapsrealistiskt perspektiv som räknar med dolda mekanismer dvs. mönster och tendenser gemensamma och underliggande för flera ytfenomen är successiva utvidgningar av teorins empiriska tillämpningsområde inom en viss möjlig domän både möjliga och önskvärda, även för kvalitativa studier."* De menar alltså att det genom generaliseringar går att frambringa förståelse inom vissa gränser även i den kvalitativa metoden. (Med domän menas här *"den mängd empiriska företeelser som teorin maximalt kan gälla"*) Urde (1997) anser att teorins generaliserbarhet ökar om fenomenet jämförs i flera sammanhang.

Vi anser att vår studie hittat en vinkling som även kan intressera allmänheten. Företagen ägnar alltmer tid åt till att arbeta med att bibehålla kraften i sina varumärken. Samtidigt är teorierna kring hur företag ska gå tillväga för att återskapa energi i ett varumärke, knapphändig. I studien där vi undersöker tre klädföretags revitaliseringsprocesser kan generaliserbarheten ifrågasättas. Alvesson & Sköldberg (1994) skriver att detta bland

annat har att göra med vilka värderingar som läggs in i ordet generalisering. Vi anser dock att sambanden som finns mellan de undersökta företagens revitaliseringar kan skapa en generell bild av fenomenet med utgångspunkt i konsumentföretag och då framförallt klädföretag. Det förutsätter i sin tur någon form av växelverkan mellan teori och verklighet.

Vi har inte för avsikt att bevisa våra frågeställningar med upprepade experiment eller undersökningar. Istället tolkar vi utifrån egna förkunskaper och värderingar vilket innebär att tolkningen blir subjektiv. Trots de fel som kan uppstå måste valet av angreppssätt göras utifrån vad som bäst stämmer överens med vad som skall undersökas. Vi tror oss ha valt en metod som just i detta ämne ger oss bra information. Eftersom den ger en djupare förståelse för det som undersöks vilket är vårt mål med uppsatsen.

### 3. TEORI

I detta kapitel kommer vi att redovisa ett antal teorier. Dessa kommer vi att knyta an till i det kommande kapitlet. Vi har valt att presentera teorierna i ett eget kapitel för att de här kan ses i sin helhet och därmed ge läsaren mer förståelse och ett vidare perspektiv när vi nämner delar av dem i analyskapitlet.

Att varumärken drabbas av nedgång är inget nytt fenomen. Om ett företag inte lyckas vända den negativa trenden finns det två alternativ att välja på, lägga ner märket eller ge det ny energi. Trots att det är både dyrt och tidskrävande att etablera nya varumärken så fokuserar många varumärkesteorier kring uppbyggnadsfasen. Det finns få teorier kring hur varumärken i en nedgångsfas ska vända trenden och stärka sin position på marknaden. Revitaliseringsbegreppet diskuteras förvisso men hur en revitalisering genomförs är något av en gråzon. Hos fallföretagen fann vi klara paralleller mellan revitaliseringsförloppen och de teorier som behandlar varumärkesuppbyggnad. Vi har i uppsatsen därför valt att utgå från dessa befintliga teorier.

*Den strategiska varumärkesplattformen* är en modell av Melin (1999: 125). Han har med den i sin tur inspirerats ifrån ett flertal andra författare bland annat Aaker, Kapferer, Urde och Balmer. Modellen beskriver processen för ett varumärkes uppbyggnad, sett ur varumärkesinnehavarens perspektiv. Den består av sex nära relaterade begrepp som vi har valt att bygga upp vår teori kring.

*Produktattribut*, vilket enligt Melin är konkreta kännetecken som ska förmedla ett funktionellt mervärde till kunderna till exempel en konsistent produktkvalitet, färg, förpackning och logotyp. Attributen gör produkten individuell och visuell.

*Märkesidentitet*, vilket är vad varumärket står för, vad som gör det unikt och ger det mening. En anledning till att detta begrepps betydelse har ökat är att produktattributen blir allt mer lättimiterade. Företag behöver då något annat sätt att differentiera sig på. Konkurrensfördelar uppnås genom en stark märkesidentitet som kunderna kan identifiera

sig med. De faktorer som uppmärksammats mest är namn, distribution, ursprung och personlighet.

*Kärnvärde*, är det tredje begreppet. Enligt Melin "...representerar ett kärnvärde en märkesprodukts primära konkurrensfördel. Därför bör stor omsorg läggas vid att identifiera ett unikt kärnvärde då detta ska ligga till grund för positioneringen och marknadskommunikationen av ett varumärke." (Melin 1999: 127)

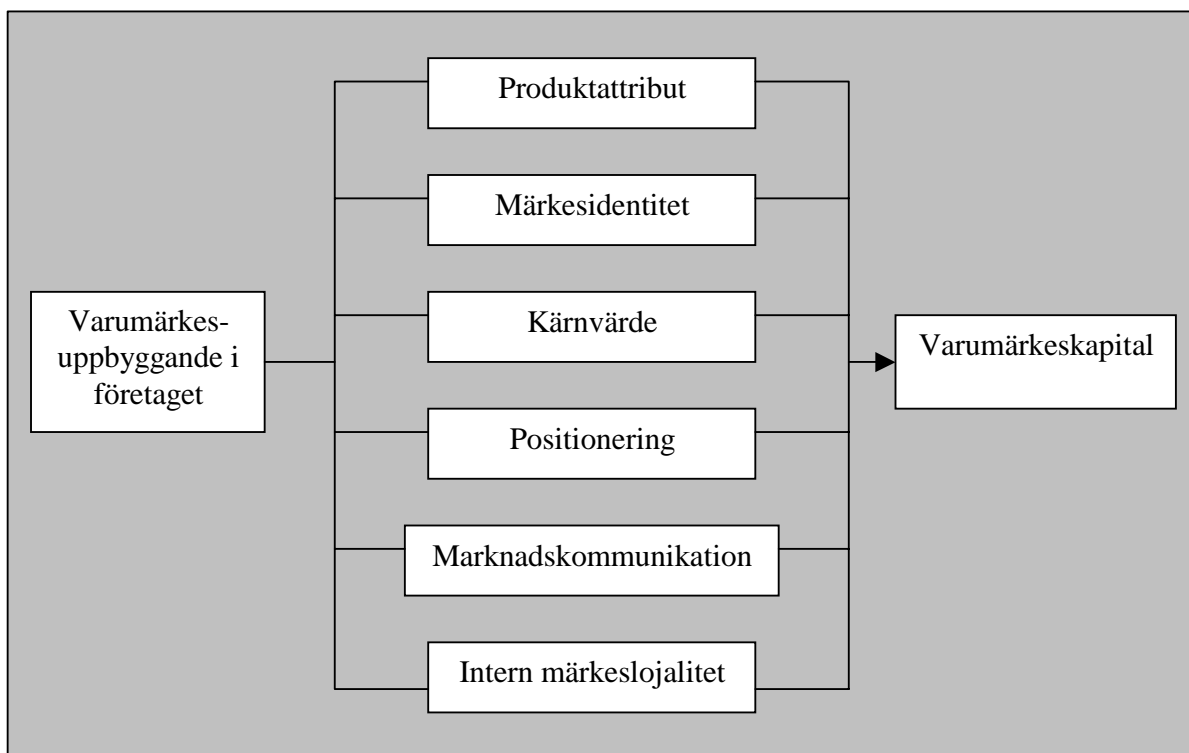
*Positionering*, är det fjärde begreppet i modellen över den strategiska varumärkesplattformen. Det innebär att företag försöker få en specifik position i kundens medvetande, detta skall i sin tur ge märkeskännedom och i slutänden lojalitet mot märket.

Det finns två olika sätt att positionera sig: psykologisk positionering som spelar på kundens subjektiva uppfattning av produkten och produktpositionering som innebär en differentiering av själva produkten i jämförelse med andra. Produktpositioneringen ses som en förutsättning för att kunna arbeta med den psykologiska positioneringen.

*Marknadskommunikation*, innefattar de aktiviteter man gör mot marknaden för att sälja sin vara och stärka sitt varumärke. Reklam är den vanligaste typen av marknadskommunikation.

*Intern märkeslojalitet*, beskriver hur företag som märkesinnehavare skall behandla sitt varumärke. Den grundläggande förutsättningen enligt Melin är att för att uppnå märkeslojalitet bland konsumenterna måste det även finnas hos märkesinnehavaren.

Dessa sex begrepp står för var sin betydelsefull del i processen. Modellen skulle kunna ses som en illustration över vilken kompetens som behövs för att bygga upp, vårda och förbättra ett starkt varumärke. Under varje rubrik förstärker vi teoriavsnittet med andra författares åsikter. Storleken på de sex avsnitten varierar utifrån hur mycket varje del stämmer överens med fallföretagens revitaliseringsprocesser.



Figur 1. Den strategiska varumärkesplattformen (Melin 1999: 125).

### 3.1 Produktattribut

Melin (1999) diskuterar produktattribut utifrån rubrikerna produktutveckling, produktkvalitet, förpackning och visuell identitet. Han skriver att om varumärket skall vara konkurrenskraftigt måste det finnas en, på något sätt, attraktiv produkt bakom det. Det är dessutom viktigt att hela tiden vidareutveckla dessa produkter. Utan målmedveten produktutveckling skulle heller aldrig en produkt kunna bibehålla sitt kvalitetsrenommé. Att ha ett rykte om god kvalitet upplevs ofta som viktigt inom företagen. Det bör tilläggas att märkesproduktens faktiska kvalitet inte behöver vara identisk med konsumentens upplevelse av kvalitén.

Det postmoderna samhället har enligt Kapferer (2001) ökat människors intresse för design och form. Kunderna tenderar att skapa sin egen livsstil och söker därför efter fantasifulla produkter som uttrycker deras personliga värderingar. Företag som försöker

tillmötesgå alla har svårt att anpassa sig efter denna efterfrågan eftersom de tillverkar produkter för en bred målgrupp.

Kotler och Roth (1984) menar att design ger företaget en möjlighet att differentiera sig från sina konkurrenter.

Funktionen har enligt Aaker (1996) direkt koppling till kunders val och erfarenheter. Om en produkt kan dominera en nyckelfunktions fördelar finns möjligheten att erövra en hel kategori. Utmaningen ligger i att välja en funktion som kunderna lägger på minnet och som skapar en stark position jämfört med konkurrenterna.

Den ifrån kunden uppfattade kvalitén på produkten är enligt Aaker (1996) betydelsefull för att höja statusen på ett varumärke av tre anledningar. Det har visat sig att uppfattad kvalité är den enda märkesassociationen som verkligen driver det finansiella resultatet. Dessutom är den viktig för det strategiska förtroendet i ett företag och är också av betydelse för hur ett varumärke uppfattas på andra områden. Norman (1988) skriver att en kvalitetssänkning som hänt långt tillbaka i tiden, under en längre tid kan vara det som stannar kvar konsumenternas medvetande. Reklam kan inte kompensera en produkts bristfälliga kvalitet. Den produktens egenskap som är närmast associerad med goda finansiella resultat över tiden är högkvalitativa produkter till ett givet pris.

Den uppfattade kvalitén kan enligt Aaker (1996) skilja sig från den verkliga kvalitén av flera anledningar.

- Konsumenterna kan påverkas av tidigare associationer till märket exempelvis dålig kvalité.
- Företaget har satsat på kvalité inom områden som inte kunderna bryr sig om.
- Konsumenterna har sällan all den information som krävs för att kunna bedöma kvalitén och även om de har det så kanske de saknar tid eller vilja att göra en rimlig bedömning.

Treffner och Gajland (2001) skriver att bristande kvalitet och oförmågan att leva upp till kundernas förväntningar är det största hotet mot varumärken. De framhåller att det inte bara är produktkvalitén som avgör, utan även kvalitén på övriga områden som till exempel leveranser, klagomål och service.

Melin (1999) anser att förpackning och visuell identitet är ytterligare två attribut som spelar in på hur produkten och varumärket uppfattas. Det är av stor vikt när företag utvecklar en märkesprodukt vilken förpackning de väljer. Valet av färgkombination och logotyp spelar också in. Dessa attribut hjälper till att visualisera och individualisera märkesprodukten. Hur viktig förpackningen är anses olika för olika typer av produkter. Förpackningen måste i likhet med produkten hela tiden utvecklas för att vara attraktiv. Märkesproduktens visuella identitet är beroende av både förpackningens och produktens utformning, en tydlig logotyp hjälper också till att stärka den visuella identiteten.

Logotyper har enligt Keller (1998) en lång historia som förmedlare av ursprung, ägare eller associationer. På grund av sin visuella utformning är dessa symboler lätta att känna igen och värdefulla för att identifiera produkter. För att en logotyp ska generera värde krävs dock att konsumenterna förknippar dessa med det specifika varumärket. Tillskillnad från namn kan dessa lätt ändras för att anpassas till ett mer samtida utseende. När ett företag förändrar sin logotyp är det viktigt att göra ändringen gradvis för att inte förlora dess medärvda fördelar.

### **3.2 Märkesidentitet**

Vad menas med varumärkesidentitet? Enligt Ugglå (2001) är det *"...de associationer som företaget bakom varumärket aspirerar på att skapa och upprätthålla på marknaden"* (Ugglå 2001: 83). Han menar att *"...identitet är de signaler som företaget sänder ut"* (Ugglå 2001: 83). Varumärkesidentitet kretsar enligt Ugglå kring fyra perspektiv nämligen produkt, organisation, person och symbol. Dessa fyra perspektiv har bearbetats utifrån teori av Aaker (1996).

Melin (1999) karakteriserar märkesidentitet som vad varumärket står för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt. Melin tar även upp Aakers förslag på hur varumärket utvecklar en personlighet och därifrån en märkesidentitet. Han anser att företaget bakom varumärket kan bygga upp en bild av användaren så att konsumenten kan identifiera sig med den personen.

På vilket sätt en produkt säljs kan enligt Keller (1998) påverka hur kunden uppfattar märkesidentiteten. Han skriver att det finns två olika distributionskanaler att välja mellan, indirekta eller direkta.

1) Den vanligaste indirekta distributionen är försäljning via återförsäljare. Återförsäljare har en tydlig kontakt med kunderna och har därmed den bästa möjligheten att skapa märkesförtroende. En nackdel med återförsäljare är att den stigande konkurrensen inneburit att deras makt ökat. Distributörerna kan nu själva välja vilka märken de vill sälja. Den ökade makten för återförsäljarna har inneburit att de genom denna press på producenterna, kan kräva bättre inköspriser. Ett sätt för producenter att återta förlorad makt kan vara genom att förstärka sitt varumärke. Ett starkt märke innebär troligtvis en efterfrågan från konsumenterna och det kan pressa återförsäljarna så att de blir tvungna att sälja produkten.

2) Ett alternativ till återförsäljare är direkta kanaler. Producenter kan välja att starta sina egna affärer eller sälja direkt till kunderna genom andra kanaler. Genom att ta kontroll över försäljningen och själva sköta kundkontakten, ökar möjligheten att bygga starka varumärken. Vissa märken har istället för att bygga egna affärer valt att hyra in sig på platser i större varuhus.

Keller (1998) påpekar att de flesta producenter väljer att kombinera direkta och indirekta kanaler. För att maximera fördelarna med sin distribution är det viktigaste att finna en balans mellan att använda för många kanaler jämfört med att ha för få. Enligt Mårtensson (1994) blir en produkt som enbart säljs i de exklusiva butikerna uppfattad på ett annorlunda sätt än de som säljs överallt.



Melin och Urde (1990) anser att det inte råder någon tvekan om att ett varumärkes namn påverkar både marknadsföringen och marknadsframgången. Namnvalet är särskilt viktigt när det gäller konsumentprodukter. Keller (1998) skriver att ett varumärkes namn är viktigt eftersom det skapar associationer. Tiden det tar för konsumenter att förstå marknadskommunikationer kan variera från en halv minut till flera timmar medan ett varumärkes namn kan skapa associationer inom några sekunder. Varumärken är ofta så förknippade med sitt märke att det kan vara svårt med namnbyte. När ett namnbyte ska ske eller en ny produkt döpas är det enligt Keller viktigt att tänka på att namnet ska vara enkelt att uttala och stava, lätt att känna igen, inte likt någon annans namn samt tydligt och originellt. Kapferer (1997) framhäver vikten av att välja ett namn som lämpar sig internationellt även om företaget för tillfället inte planerar att sälja utanför hemlandet.

Aaker (1996) skriver att ett varumärke genom associationer till ett land eller en region kan skapa trovärdighet. Studier har visat att det existerar en så kallad ursprungseffekt. Människor associerar också olika beroende vilken produkt det gäller. Exempelvis värderas japansk elektronik högre än japansk mat och franskt mode högre än fransk elektronik. Ursprungsland eller region kan alltså ha stor inverkan på hur kunden ser på varumärket. Wikström (1998) säger att många väljer att ha sin produktion i lågavlönade områden som exempelvis Asien. Detta fenomen har vi under senare år märkt av i Sverige då tillverkning flyttas från landet till länder där produktionskostnaden är betydligt lägre.

### **3.3 Kärnvärde**

Aaker (1996) benämner kärnvärde som ett märkes verkliga tidlösa värden. Kärnvärdet är centralt både när det gäller varumärkes identitet och framgång. I kärnvärdet finns de associationer som oftast förblir konstant även när märket lanseras på nya marknader och med nya produkter. Keller (1998) skriver att ett varumärkes kärnvärde är de associationer som kännetecknar alla varumärkets produkter. Trout (2000) formulerar några exempel på kärnvärden från bilindustrin, Volvo står för säkerhet, Ferrari för fart och Jaguar för stil.

Enligt Mårtensson (1994) kommer ett företag som har byggt upp ett starkt kärnvärde att ha lättare att lansera nya produkter än ett företag med svaga.

Urde (2003) anser att företag allt för ofta försummar betydelsen av varumärkes kärnvärden. Många företag känner inte till vilka värden som är deras verkliga kärnvärden. Han menar vidare att utmaningen ligger i att förmedla de värden märket står för till kunderna som användbara och unika samtidigt som de ska vara svåra för konkurrenter att immitera. För att lyckas i denna process krävs full uppbackning från ledningen såväl som organisationen som helhet.

Ett företag kan enligt Aaker (1996) ta reda på sitt kärnvärde genom att svara på fyra frågor:

1. Hur ser märkets själ ut?
2. Vilka grundläggande värden driver varumärket?
3. Vilka kompetenser finns i organisationen bakom märket?
4. Vad står organisationen bakom märket för?

Aaker (1996) skriver också att ett varumärkes kärnvärde bör innehålla delar som gör märket både unikt och värdefullt. Kärnvärdet bidrar till att ge värde till en produkt och ger märket trovärdighet.

### **3.4 Positionering**

Melin och Urde (1990) skriver om positionering som en del i varumärkespyramiden. De skriver att "*Vid positionering av en märkesprodukt är målsättningen att skapa en plats på marknaden och i konsumenters medvetande*". (Melin & Urde 1990: 22) Företag utvecklar enligt dem alltid sin positioneringsstrategi utifrån produktens och varumärkets fördelar. En förutsättning är att ta hänsyn till konkurrens och till målgruppens egenskaper. De skriver dessutom att företag bör lägga stor vikt vid positioneringen för att slippa det tidskrävande och kostsamma arbetet med att ompositionera sitt varumärke

längre fram i tiden. Uggla definierar positionering enligt Aaker som *"Den del av identitet och löfte som kommuniceras till en målmarknad"* (Uggla 2001: 89)

Melin (1999) anser att positionering kan skapa förutsättningar för en effektiv marknadskommunikation. Att rikta sig till konsumenterna på det här sättet skapar ett mervärde för märkesprodukten. För att detta ska lyckas är det viktigt att mervärdet uppfattas som attraktivt för målgruppen. Kotler (1999) säger att positioneringsstrategier använder associationer för att ändra konsumenters uppfattning av produkter. Det är vanligt att fördelen med produkten eller det behov den fyller är det som positionerar den. Kotler (1999) skriver om marknadssegmentering. Han säger att varje köpare har olika behov vilket innebär att varje köpare är en potentiell och separat marknad. Företag kan välja mellan att betjäna köpare individuellt, som mindre grupper eller som en hel, homogen massa. Företag måste välja vilken nivå de vill lägga sig på. Väljer de att arbeta med kundsegmentering är det viktigt att företaget känner sin kund. Kotler skriver om olika steg för hur företag kan segmentera sin marknad och sedan positionera sig utifrån resultatet. Falonius & Hedberg (1991) skriver om hur viktigt det är att hitta sin egen publik med en egen livsstil och känna till deras trender och konsumtionsmönster när man som företag ska hitta en marknadsföringsstrategi.

Priset på en vara framhäver på många sätt en produkts marknadsposition. Aaker (1996) anser att ett nedsatt pris kan påverka ett varumärke negativt. En större prisnedsättning kan av konsumenterna uppfattas som att varumärket inte skiljer sig från de billigare konkurrenterna. För att lyckas genomföra en prissänkning utan negativa konsekvenser krävs därför att företaget övertygar kunderna om att förändringen inte påverkar produktens kvalitet. Kapferer (1997) framhåller att prissättningen av en produkt inte bör göras i jämförelse med den billigaste konkurrentens pris, utan istället med utgångspunkt från produkter i samma segment som siktar på att uppfylla samma behov. Det gäller alltså att jämföra sig med sina verkliga konkurrenter.

Zimmer och Bhat (2004) skriver att många företag försöker försäkra sig om nya produkters framgång genom att använda sitt redan välkända varumärke. Denna strategi

som kallas varumärkesutvidgning har under senare år blivit ett vanligt fenomen. En nackdel med metoden är att den nya produkten kan påverka varumärkets associationer negativt. Enligt Chen och Lui (2004) anses strategin som lönsam eftersom den sänker introduktions- och reklamkostnaden på den nya produkten. Märkesutvidgning innebär alltså att företaget drar nytta av det redan etablerade varumärkets värden.

Kapferer (2001) framhåller att en utvidgning av ett varumärke inte omedelbart löser kärnmärkets problem. Det syns en tendens mot att se utvidgning av varumärket som ett sätt att spara pengar. Förhoppningen är att utvidgningen ska lyckas utan att kräva stora investeringar i marknadsföring och reklam. Detta är enligt Kapferer felaktigt, han menar istället att den vanligaste orsaken till att märkesutvidgningar misslyckas är bristen på reklam. Det är meningslöst att försöka etablera sig på nya marknader och kämpa mot etablerade konkurrenter i förhoppning om att vinna betydande marknadsandelar, om inte ambitionen motsvarar investeringen. Kapferer anser att lyckade utvidgningar handlar om att identifiera rätt tidpunkt, plats och innehåll samt använda sig av rätt verktyg för att genomföra lanseringen.

Aaker (2004) skriver att det finns en risk att företag utvidgar i en allt för stor omfattning. Det finns en gräns för hur många produkter ett varumärke kan hantera. Överskridande av denna gräns kan leda till ineffektivitet, felsatsning av resurser och förvirring. Aaker anser att det i många fall är bättre att lägga ner de delar som inte passar in på varumärkets produktportfölj och istället fokusera på modernmärket.

Märkesutvidgning kan enligt Keller (1998) delas in i två grupper nämligen:

1) Linjär utvidgning går ut på att modernmärket används för att lansera en ny produkt som riktar sig mot ett nytt marknadssegment men inom samma produktkategori. En linjär utvidgning innebär ofta nya smaker, form eller storlek. De flesta nya produkter som lanseras tillhör kategorin linjär utvidgning.

2) Kategoriutvidgning innebär att företag använder sitt modermärke för att lansera produkter på en marknad där modermärket inte tidigare varit verksamt.

Det är enligt Kaferer (1997) farligt för ett företag att hamna i en situation där kunderna tycker att märket är föråldrat. För att undvika föråldring gäller det att hålla en balans mellan morgondagens och dagens klientel. Köpare vid 40 års ålder kommer att ändra sina funktionella förväntningar när de når 50. Samtidigt vill de inte framhäva att de blivit äldre och försöker därför att undvika märken som signalerar ålderdom.

Kapferer (1997) anser att föråldringsbegreppet kan delas in i två olika betydelser.

1) Den vanligaste av dessa baseras på att varumärket systematiskt under en längre period stagnerat. Det tidigare så starka varumärket kan komma att verka mer vardagligt, som om det inte längre har något att säga eller föreslå för marknaden och lever enbart på sina lojala kunder. Människor kommer fortfarande ihåg varumärket men det är inte ett av de märken som ger starka intryck på marknaden.

2) Den andra betydelsen grundas på vilken image kunderna förknippar märket med. Allt pekar i detta fall på att kunderna associerar till ett äldre segment. Det är aldrig rekommenderbart för ett varumärkes image att allt för starkt kopplas ihop med ett äldre klientel, inte ens i företag som medvetet marknadsför sig mot en äldre målgrupp.

Enligt Kapferer (1997) handlar föråldringen inte bara om hur gammalt varumärket är. Ett märke som inte hänger med i utvecklingen kan var arton år och ändå hotas av föråldringsproblem. Det som symboliserade ungdomlighet 1986 gör inte det längre 2004. Den nya generationen vill inte förknippas med märken som står för värden som associerar till mamma och pappa. Många varumärken blir stillastående eftersom de fortfarande förknippas med samma image som de gjorde vid sin senaste framgångsrika produkt. Precis som äldre klientel är bristen på direkt kontakt med yngre människor ett av de säkraste symptomen på föråldring. Eftersom traditioner som exempelvis då fadern introducerar sin son för alkohol och dess märken nu är osäkra måste varumärken bli

accepterade av varje ny generation. Detta ständiga behov av att erövra morgondagens kunder är komplicerat och är betydligt besvärligare än att bara uppdatera marknadsföringen. Varumärket måste anpassa sig till den nya generationens vanor, till deras sätt att konsumera och till de platser dit dom går. Märket är alltså tvunget att utveckla en nära kontakter till de unga för att bli en del av deras värld och dela deras förväntningar.

Aaker (1996) skriver att alla varumärken som bär ett arv någon gång drabbas av att de känns gamla och trötta. Särskilt drabbade är företag med konsumentmärken där det är viktigt att locka yngre generationer.

### **3.5 Marknadskommunikation**

Varumärkeskommunikation kan definieras som *"vad ett företag säger, skriver, visar upp och lyssnar av i sina kontakter med omvärld, kunder, ägare och medarbetare"* (Lagergren 1998: 259)

Varumärkespyramiden beskriver en märkesprodukts funktionssätt och dess uppbyggnad. För att kunna beskriva hur företag etablerar och sedan fortsatt arbetar med en märkesprodukt anser Melin (1999) att de grundläggande delar som märkesprodukten består av bör presenteras, för att sedan analyseras hur de inbördes påverkar varandra. Melin menar att *"Kommunikationens uppgift är att väcka konsumentens intresse, skapa märkeskänedom som på sikt kan resultera i märkeslojalitet"*. (Melin 1999: 75) Hur märkeslojaliteten utvecklas kan presenteras som en process i tre steg. Den initieras genom olika typer av marknadskommunikation. Om företag på det sättet kan väcka kundens intresse är de ett steg på vägen mot kännedom om märkesprodukten. De säger också att *"reklam och säljfrämjande åtgärder spelar en central roll för att stärka kopplingen mellan produkten och varumärket"*. Allt eftersom tiden går blir kundens beslutsprocess förenklad och de associerar direkt till varumärket utan att ta *"den mentala*

*omvägen via produkten*” Då har relationen mellan varumärke och konsument stärkts. (Melin 1999: 74), (Melin & Urde, 1990: 17ff.)

Varumärken kan enligt Kapferer (1997) bara existera om de kommunicerar. Han anser att alla typer av kommunikation säger något om sändaren, något om mottagaren samt något om det förhållandet som kommunikationen försöker bygga upp. Keller (1998) skriver att marknadskommunikation måste vara noggrant utvald för att skapa den förväntade effekten hos konsumenterna. Det är därför avgörande vilken form av medium företaget använder för att sprida sitt budskap.

Keller (1998) skriver att företag betalar mycket pengar för att få med sina produkter i filmer eller på Tv. Enligt Stewart-Allen (1999) är idén med produktplacering att konsumenterna efterfrågar varumärken utan att veta varför. Ett exempel på en lyckad produktplacering är BMW's medverkan i James Bond filmerna. Det fanns klara samband mellan att den senaste filmen visades och en ökad efterfrågan av bilmodell.

*”Syftet med PR är att skapa en positiv inställning till företaget som helhet”* (Mårtensson, 1994: 43) Företag försöker minska motståndet genom att skapa bra relationer med journalister, analytiker och andra personer som kan vara inflytelserika. Almqvist & Wilson (2000) skriver att Public Relations kan bestå av massmedial publicitet som både betalda annonser och artiklar. Det kan också bestå av reklam som berättar om företaget. Nästan alla marknadsåtgärder som inte är direkt säljande går att räkna till detta begrepp.

Sponsring av olika händelser erbjuder marknadsförare en annorlunda form av kommunikation enligt Keller (1998). Genom att bli en del av en speciell händelse i konsumenters liv kan sponsring fördjupa relationen till målgruppen budskapet riktades mot.

### 3.6 Intern märkeslojalitet

Melin (1999) skriver om intern märkeslojalitet, han anser att för att lyckas få kunderna lojala är det nödvändigt att märkesinnehavaren är lojal mot märket. För det krävs att innehavaren verkligen vet vad varumärket står för och hur det skall utvecklas. Annars finns risken att företaget fattar felaktiga beslut.

Kapferer (1997) skriver att den ökade förståelsen av varumärkes betydelse inneburit omorganiseringar i företag. De har insett att deras struktur ofta inte klarar av att hantera effektiv ledning av varumärket. Företagen bör sträva efter att ha personal som försäkrar kontinuitet och respekt för märkets immateriella attribut. Nilson (1993) anser att det behövs marknads- och företagskunskaper samt erfarenhet för att effektivt kunna stärka ett varumärkes värde. Det räcker inte med att marknadsförarna känner till betydelsen av kunskap och erfarenhet utan även ledningen behöver denna vetskap för att en större förändring ska kunna ske.

Att marknadsföra sig internt är en förutsättning för att skapa en lojal personal som i sin tur marknadsför företaget på ett bra sätt. Grönroos (1996) beskriver fenomenet intern marknadsföring och att det är den så kallade *kontaktpersonalen* som utgör företagets viktigaste marknadsföringsresurs i såväl personalintensiva yrken som andra, där personlig kontakt med kunderna förekommer i mindre utsträckning. Grönroos teori om vilka som är de övergripande målen för intern marknadsföring är att ett företag ska kunna:

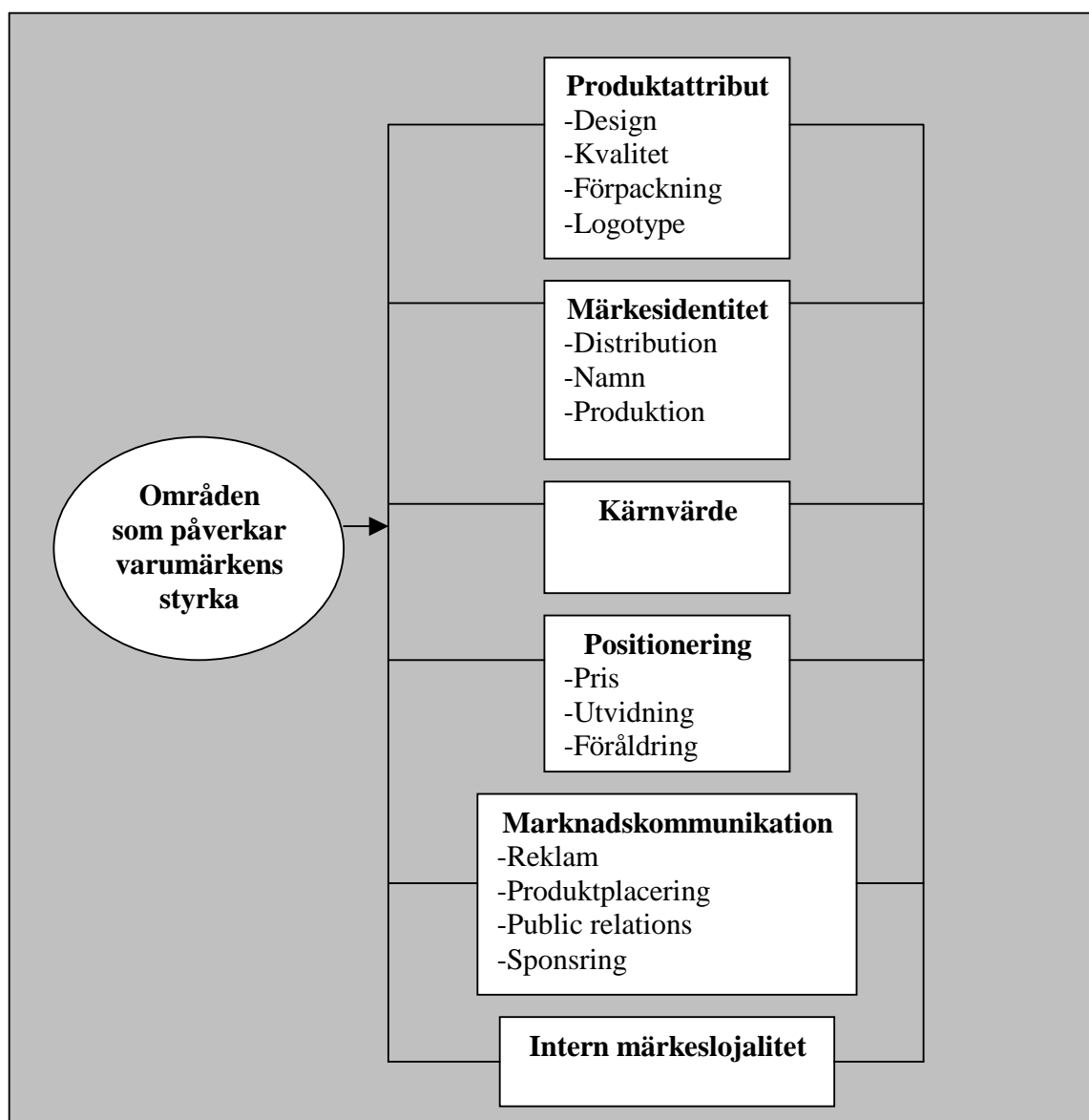
- Attrahera lämpliga medarbetare som kontaktpersoner och till chefs- och förmansposter
- Hålla kvar bra medarbetare
- Styra och motivera medarbetarna så att dessa blir kundinriktade och marknadsförings- och försäljningsorienterade och därigenom gör en så bra insats som möjligt i den interaktiva marknadsföringen.



Kapferer (1997) framhåller att det är viktigt med en flexibel ledning ifall ett varumärke föråldrats. Han anser att ett föråldrat märke måste förnygras och en sådan process kan tyckas vara stor för en äldre företagsledning som ofta inte uppskattar riskerna med förändringar. En revitalisering av varumärket startar därför alltid med en intern förnygringsprocess.

### 3.7 Teorisammanfattning

Vi har i teoriavsnittet använt oss av Melins modell ”Den strategiska varumärkesplattformen” som grund och sedan förstärkt med andra författares åsikter. Vi har för att underlätta för läsaren sammanfattat de viktigaste delarna av detta kapitel i en modell.



Figur 2. Sammanfattande teorimodell

## 4. EMPIRI OCH ANALYS

Till grund för vår studie ligger intervjuer med marknadsansvariga personer på tre olika klädföretag. De intervjuade är Henrik Eppers, Burberry, Louise Barnes, Adidas-Salmon och Magnus Åberg, Tiger of Sweden. I detta kapitel benämns de intervjuade med förnamn. Inledningsvis kommer vi att presentera företagen kortfattat och därefter infoga vår analys kopplat till vad vi presenterat i teori och empiri. Vårt empiriska material delades in och presenteras här med utgångspunkt från de sex teman i Melins modell (1999) - produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation och intern märkeslojalitet.

*"...något av det som kännetecknar kvalitativa utvärderingar är att den verksamhet som bedöms blir belyst av olika aktörer och därmed får olika perspektiv"* (Repstad, 1993: 22)

Vi vill i överensstämmelse med Repstads tankar poängtera att beskrivning och analys i den här kvalitativa undersökningen är subjektiv och är färgad både av de empiriska källornas ställningstagande precis som av våra egna som undersökare.

### 4.1 Burberry

Burberry är ett av de äldsta modemärkena som fortfarande existerar på marknaden. De har 3600 anställda och deras huvudkontor ligger i London. Företaget omsatte 2003, 676 miljoner engelska pund, vilket jämfört med 1997 är en femdubbling. Vinsten efter skatt var samma år 91,5 miljoner pund.

Företaget startades av Thomas Burberry 1856 då han öppnade en affär med utomhuskläder i Hampshire, England. 1879 uppfann han ett nytt material som var regnsäkert och för den tiden mycket innovativt. Detta med en engelsk och konservativ image gjorde att folk med mycket pengar, sportintresserade, jägare och kungligheter gärna handlade hans kläder. Det gick bra för företaget och de blev även kända som tillverkare av den engelska arméns uniformer. Sponsring av expeditionsresande och piloter var också något som företaget satsade på i tidigt skede. 1955 såldes företaget till

investmentbolaget Great Universal Stores (GUS). De lät företaget fortsätta sin verksamhet som tidigare och utvecklingen var positiv ända fram till energikrisen som uppstod under 70-talet. Den tillsammans med intåget av franska och italienska designermärken som till exempel Gucci, Prada, Kenzo och Armani innebar nedgångar för Burberry. Under slutet av 70-talet och början av 80-talet återhämtade sig Burberry och inledde en glansperiod som varade ända in på 90-talet. Den största försäljningen kom dessförinnan från exporten till den asiatiska marknaden, vilket innebar problem för Burberry när den asiatiska ekonomin kollapsade 1997. Samma år anställdes ett nytt management team med Rose Marie Bravo som Vd (i empirin/analysen benämns Rose Marie Bravo enbart med efternamnet). Det var början på stora omorganiseringar som skulle komma att leda Burberry in i en fantastisk tillväxtfas.

#### **4.2 Adidas-Salomon**

Adolf "Adi" Dassler började tillsammans med sin bror Rudolf, 1920 att tillverka skor i sitt hem i Tyskland. 1949 registreras företagsnamnet Adidas som ursprungligen kom från smeknamnet Adi och efternamnets början, Dassler. Samtidigt startade brodern Rudolf efter en tvist, upp konkurrenten Puma. Adidas stora genombrott kom under fotbolls VM 1954 då Västtysklands lag vann och spelade med skor från Adidas. Adidas ägde på 1970-talet 70 % av världens sportskomarknad. De drabbades hårt under 1980-talet när amerikanska företag som Nike och Reebok trängde in på marknaden. Snabbt förlorade marknadsandelar medförde stora förluster för företaget.

Vändningen inträffade först när fransmannen Robert-Louis Dreyfus 1993 blev Vd för företaget (i empirin/analysen benämns Robert-Louis Dreyfus enbart med efternamnet). Under hans ledning inleddes en revitaliseringsprocess av Adidas. Produktionen, organisationen och marknadsföringen genomgick påtagliga förändringar. Genom uppköpet av Salomon Group 1997 så breddade Adidas sitt sortiment och bytte namn till Adidas-Salomon AG (I denna uppsats kommer endast namnet Adidas genomgående att användas för att beteckna företaget). Efter nio framgångsrika år på Vd posten då bland annat omsättningen dubblats och förluster vänts till stora vinster lämnade Dreyfus över

ansvaret till tysken Herbert Hainer 2001. Herbert har under de senaste åren fortsatt arbetet med att etablera Adidas som ett av de ledande sportmärkena i världen. I början av år 2004 hade Adidas 16 000 anställda och omsatte under 2003, 6,3 miljarder euro varav vinsten efter skatt uppgick till 260 miljoner euro.

### **4.3 Tiger of Sweden**

1903 grundades Chwarzman och Nordström som 1925 kom att bli varumärket Tiger of Sweden. Det började som ett litet skrädveri i Uddevalla för att sedan växa och bli en konfektionsindustri det vill säga skräddarsydda kostymer, blazers, rockar etc. 1949 invigdes i Uddevalla, den största och modernaste konfektionsfabriken i norra Europa. Från 50-talet och fram till 1990 hade företaget runt 2000 anställda. Under 60-, 70- och 80-talet exporterade man till utlandet. Under 80-talet och början av 90-talet skördades stora framgångar eftersom kostymer då var en efterfrågad produkt. 1990 flyttades produktionen från Sverige och personalstyrkan reducerades därmed kraftigt. Företagets ekonomi var stark enda till den ekonomiska bankkrisen inträffade hösten 1992. Tiger of Sweden hade stora leverantörsskulder i utländsk valuta som på grund av bankkrisen ökade avsevärt och de blev för stora för företaget att hantera. Deras ekonomi förstördes och resulterade i en konkurs maj 1993. Kort därefter startade de upp på nytt men denna gång med en ny teknisk, varumärkes och kollektionsinriktning.

Tiger of Swedens Vd heter Roger Tjernberg. Han arbetade innan han blev vd som marknadsansvarig på företaget. Under Tiger of Sweden finns ett dotterbolag i Norge (Tiger of Sweden A/S) och ett i Storbritannien (Tiger of Sweden Ltd.) Tiger har ungefär 50 anställda och omsatte 2004, 195 miljoner kr. Vi kommer i uppsatsen att benämna Tiger of Sweden som Tiger.

#### 4.4 Produktattribut

Alla de intervjuade företagen anser sig vara modedrivna företag där produktens utseende betyder väldigt mycket. Burberry framhäver dessutom att deras märke är förknippat med en hög kvalitet medan Adidas tycker att funktion och bredd är ord som relateras till dem. De ser sin renodlade sportdel, Performance som den primära huvudsysslän och de andra två kollektionerna, Heritage och Style som komplement. Performance består i stor mängd av basutbud med ändamålsenliga inslag beroende på vilken sport, kläderna eller skorna är riktade för. Det kan vara allt ifrån dämpning i skor till material i kläder som är anpassade till olika extremsporter eller vissa väderförhållanden. De andra två kollektionerna innehåller mer produkter som sticker ut i sitt utseende. Tiger vill satsa på kvalitet och klassiska snitt samtidigt som de strävar efter att framhäva en aning originalitet. Det kan innebära en klassisk bas till exempel college tröjan, ett par jeans etc. som de smyckar med någon häftig detalj eller ett annorlunda tryck etc.

Före 1993 hade Tiger en person som stod för designen och mönsterkonstruktionen. Idag har detta utvecklats till tre olika designgrupper som skapar för varsin kollektion. De är en del av produktutvecklingsavdelningen och utvecklar sina idéer genom att hämta inspiration från omvärldens olika trender. Dessa idéer utformas och diskuteras med marknadsavdelningen som är den del av företaget som är närmast marknaden.

När Bravo tillträdde på företaget 1997 anställde hon en italiensk designer, Menichetti. Han valde att plocka fram rutan (Burberrys kännetecken) i sin kollektion, som under åren nästan försvunnit bort från Burberrys sortiment. Rutan började nämligen bli modern igen och folk ville då också helst köpa originalet det vill säga Burberry. Den italienska designern lyckades skapa ett nytt intresse men misslyckades med att skapa kläder med kvalitet och en bra passform. Han blev därför 1999 ersatt av en designer vid namn Christopher Bailey som på gott och ont valde bort att skapa rutiga plagg. Christopher var känd inom designerkretsar sedan han tidigare arbetade med Tom Ford, även han en mycket känd designer som bland annat tidigare arbetat för Gucci. Christopher jobbade inom ramen för vad som var Burberrys kärnvärden när han producerade kläder med en

hög kvalitet och en bra passform. Samtidigt fortsatte han att utveckla märket till en högre nivå ”han tog rutan ett steg längre, genom att välja bort den” (Henrik Eppers, Burberry).

Designerna hos Burberry arbetar självständigt med utformningen av kollektionerna. Till sin hjälp har de ett arbetslag med folk som de själva valt ut att jobba med. Arbetet sker efter direktions från Bravo som i slutändan är den som godkänner kollektionerna.

Alla företagen har olika stödtjänster. De har till exempel butiker där de säljer sitt eget varumärke och lager så de genast kan förse sina återförsäljare med mer produkter när något har sålt slut. Tiger erbjuder dessutom måttbeställning, eftersäsongbeställning på vissa delar av deras kollektion samt en kundtjänst.

Förpackningen kläderna kommer i är de påsar man får i butiken. Alla företagen har sina egna påsar och presentförpackningar som signalerar deras profil. Beroende på vilken återförsäljare man handlar hos så varierar de i utseende. Burberry har till exempel som policy att bara ett fåtal utvalda butiker har möjlighet att dela ut deras egna påsar det vill säga den klassiska påsen med rutor på. ”De rätta butikerna får dem, rutan är bara till för vip” (Henrik Eppers, Burberry) De andra företagen går inte lika långt i att välja ett begränsat antal butiker som har rätt att ge ut påsen. Att placera sina egna påsar hos alla sina egna butiker ses som en självklarhet hos Tiger och Adidas.

Adidas gjorde 1996 en uppdelning och valde i samband med det att presentera en ny logotyp, en osymmetrisk triangel bestående av tre ränder. Denna uppdelning utvecklades år 2000 och sortimentet placerades på tre kollektioner. De fick då varsitt namn och varsin logotyp. Adidas klassiska sportmärke, Sport Performance fick behålla den logotyp som introducerades 1996. Sport Heritage som erbjuder mer trendiga vardagsprodukter fick Adidas gamla logotyp. Sport Style fick en ny, rund logotyp med tre sträck i mitten som skulle representera deras urval. Gemensamt för alla tre logotyper är att de på ett eller annat sätt innehåller tre ränder. Design och utformning sker oberoende av varandra inom dessa tre segment. De jobbar inte efter samma budget men svarar alla individuellt till huvudkontoret i Tyskland.

Tigers logotyp består av ett Tigerhuvud och har varit den samma sedan de började. För att överensstämma med vad som känns modernt och rätt i tiden, så har den grafiskt bearbetats ett antal gånger. Tiger och Adidas kommunicerar gärna sin logotyp på T-shirts, Collagetröjor etc. Detta sker inom vissa av deras kollektioner, Jeanskollektionen hos Tiger och Performance hos Adidas.

Burberry liksom Tiger och Adidas bestämde sig även de för att ändra sin logotyp i målsättningen att förändra sin profil. Logotypen ändrades från mörkblå till svart, där namnet Burberry skrevs med röda bokstäver.

#### **4.5 Analys produktattribut**

Melin (1999) diskuterar produktattribut utifrån rubrikerna produktutveckling, produktkvalitet, förpackning och visuell identitet. Han skriver att om varumärket skall vara konkurrenskraftigt måste det finnas en, på något sätt, attraktiv produkt bakom det. Alla tre företagen framhäver i intervjuerna att produktens utseende betyder mycket. Samtliga företag har också under sina revitaliseringsprocesser gjort förändringar i produktattributen. Vi anser att produktattributen är av extra betydelse inom klädbranschen där exempelvis en kollektion med fel design kan vara förödande för företaget.

Adidas svårighet som vi ser är att de först och främst vill förknippas med sport men att kunderna samtidigt använder kläderna till vardags. Problemet har företaget under sin revitalisering försökt att lösa genom en kollektionsuppdelning. Två kollektioner, Herritage och Style fokuserar extra mycket på klädernas utseende medan den tredje kollektionen Performance främst inriktar sig på funktion. Vi anser att Adidas är det enda av företagen som har haft svårt att centrera sitt fokus. Aaker (1996) skriver att om en produkt kan dominera en nyckelfunktions fördelar finns möjligheten att erövra en hel kategori. Utmaningen ligger i att välja en funktion som kunderna lägger på minnet och som skapar en stark position jämfört med konkurrenterna. Tre kollektioner där en är funktionsinriktad och de andra två inte, bäddar för otydligheter.



Enligt Kapferer (2001) har människors intresse för design ökat och konsumenterna söker därför efter produkter som framhäver deras personlighet. Företag som försöker tillmötesgå alla kundgrupper har därför svårt att tillmötesgå denna efterfrågan då de inriktar sig mot en för bred målgrupp. Vi anser i enlighet med Kapferer att Adidas genom att satsa på flera kollektioner till olika målgrupper kan ha besvärligt att skapa personliga associationer. Att framhäva sig som ett sportmärke och på samma gång lansera modekollektioner kan skapa förvirring hos kunderna.

Burberry är det av företagen vi anser tydligast ha använt sig av design, för att förstärka varumärket under revitaliseringen. 1997 anställdes den italienska designern Menichetti och han valde att i sin kollektion framhäva Burberrys kännetecken i form av rutiga kläder. De rutiga kläderna som genom åren till stor del försvunnit från Burberry blev i och med vid deras revitalisering en enorm succé. Vi anser att Burberry där hittade en möjlighet att differentiera sig, med hjälp av designen. Detta stämmer väl överens med Kotler och Roth (1984) som menar att designen ger företag en möjlighet att differentiera sig från sina konkurrenter. Vi anser att Burberry 1997 tog en uppenbar risk då kollektionen frångick ett av företagets viktigaste kärnvärden i form av kvalitet. Norman (1988) skriver att en kvalitetssänkning som hänt långt tillbaka i tiden, under en längre tid kan vara det som stannar kvar i konsumenternas medvetande. Aaker (1996) och Melin (1999) skriver att den uppfattade kvalitén kan skilja sig från den verkliga kvalitén men att den uppfattade kvalitén är den som är betydelsefull för att höja statusen på ett varumärke. Burberry utgick ifrån att det revitaliserade märket främst köptes av trendiga kunder som i dessa exklusiva affärer, tar kvalitén på kläderna för förgivet. Att de sedan snabbt köper nya innan problemet med den försämrade kvalitén upptäcktes. Vi ser dock att Burberry här kan ha förlorat förtroende hos den äldre kundgruppen. De som varit lojala mot märket länge och inte handlar efter detta mönster. Företaget insåg dock sitt misstag och ersatte 1999 Menichetti mot en designer vid namn Christofer Bailey som redan innan var känd för både bra design och god kvalitet. Bailey tog sedan Burberrys design ett steg längre genom att åter släppa fokuseringen kring rutiga kläderna.

Innan revitaliseringen hade Tiger en person som stod för designen. Nu har de istället valt att dela in designen på tre grupper, som alla står för varsin del av de tre kollektionerna. Grupperna är en del av produktutvecklingsavdelningen och hämtar inspiration från omvärldens olika trender. Vi anser att Tiger lyckats med sitt arbete att utforma en ny design. Företaget har i många år prickat helt rätt stil och har därför haft stora framgångar.

Treffner och Gajland (2001) talar om att kvalitet inte bara är viktigt på själva produkten, utan även på övriga områden som till exempel vid leveranser, klagomål och service. Alla företagen har någon form av stödtjänster. Egna butiker är ett koncept som alla företagen utvecklat under sina respektive revitaliseringsprocesser. Tiger ägde innan inte några egna butiker och, Burberry har sedan revitaliseringen utökat med fler. Förutom denna stödtjänst tycker vi att företagets stödtjänster mest riktar sig till deras distributörer. Tiger utgör dock ett visst undantag där de efter sin revitalisering har upprättat en kundtjänst och har måttbeställning och eftersäsongsbeställning på vissa delar av sina kollektioner. Alla tre företagen har lagerhållning så de snabbt kan förse sina butiker med fler produkter om de skulle sälja slut. Vi anser att Tiger och Burberry skulle kunna vinna på att utöka sina stödtjänster med tanke deras exklusiva image. Ett exempel skulle kunna vara att erbjuda en gratis kemptvätt till sina kunder, om de handlade för ett visst belopp.

Melin (1999) anser att förpackningen är ett attribut som spelar in på hur produkten och varumärket uppfattas. Det är av stor vikt när företag utvecklar en märkesprodukt vilken förpackning de väljer. Hur viktig förpackningen är anses olika för olika typer av produkter. Kläder är inte speciellt svårbedömda eftersom de nästan alltid hänger helt utan någon förpackning. Attribut som vi likställer med förpackningen är påsar och presentförpackningar som kunden får när de köper en. Exklusiva märken anser vi bör utstråla exklusivitet även genom förpackningen. Burberry är de vi anser mest har tagit fasta på denna punkt och försökt utforma sina påsar med ett budskap. Tiger och Adidas delar ut påsar i alla sina egna affärer medan Burberry för att ytterligare framhäva sin exklusivitet valt att bara dela ut påsar i vissa speciellt utvalda affärer. Vår uppfattning är att detta är en överdriven handling ifrån Burberrys sida. Det kan missgynna varumärket då vissa återförsäljare kan känna sig diskriminerade och därmed försämra säljarnas

inställning till märket. Burberry borde istället precis som Adidas och Tiger utnyttja detta produktattribut, för att öka en medvetenhet om varumärket hos konsumenterna.

Keller (1998) skriver att logotyper har en lång historia som förmedlare av ursprung, ägare eller associationer. Om ett företag förändrar sin logotyp är det viktigt att göra ändringen gradvis för att inte förlora dess medärvda fördelar. Tiger har sedan de grundades haft samma logotyp. Ett Tigerhuvud som enligt oss utstrålar den historia som företaget vill förknippas med. Att den under åren har bearbetats grafiskt känns som en naturlig utveckling, då den troligen annars skulle ha känts omodern. En anledning till varför konsumenterna så väl känner igen Tiger och Adidas logotyper kan vara att de gärna kommunicerar dessa på sina kläder. För Tiger är detta en nyhet som de först presenterade med sin Jeanskollektion, 2000. Vi anser att det har lett till en ökad medvetenhet och en signal till marknaden att de finns. Adidas kommunicerar också sin logotyp på kläder men gjorde det även före sin revitalisering. Under revitaliseringen har dock Adidas förändrat sin logotyp två gånger. Den första ändringen skedde 1996. Denna förändring utvecklades sedan år 2000 då företaget valde att dela in sitt klädsortiment i tre kollektioner. Varje kollektion fick då sin egen symbol. Den största av dem "Sport performance" fick behålla den logotyp som introducerades 1996. För att en logotyp ska generera värde krävs att konsumenterna förknippar denna med det specifika varumärket, Keller (1998). Burberry har liksom de andra företagen ändrat sin logotyp efter sin revitalisering. Trots detta är vetskapen om deras logotyp mycket begränsad. Vad de istället har blivit kända för är sina rutor eller rättare sagt det rutiga tyg som deras kläder först skapades med.

#### **4.6 Märkesidentitet**

Enligt företagen uppfattas deras produkter generellt av kunderna högt upp bland de trendiga märkena.

För att höja märkeskännedomen och etablera märkeslojalitet så arbetar Adidas på många olika sätt. Innan de år 2000 delade upp sitt företag i tre kollektioner fanns en viss förvirring hos konsumenterna för hur de skulle uppfatta företaget. Adidas vill själva

uppfattas som ett sportmärke men är medvetna om att många köper deras kläder och skor för vardagsbruk *"Indelningen av Performance, Herritage och Style har gjort det klarare för våra konsumenter att se vad vi står för"* (Louise Barnes, Adidas) Louise tror att konsumenterna förknippar varumärket med hälsa, kondition, bredd och framgång.

Adidas bygger upp delar av sin identitet genom reklamkampanjer och sponsoravtal. Fotbollsspelaren David Beckham och hip-hop artisten Missy Elliott är två av alla de stjärnor som företaget skrivit kontrakt med.

Tiger säger att konsumenterna troligen uppfattar deras varumärkesstil som "cool", till viss del eftersom man i starten försökt bygga upp varumärket med hjälp av människor med hög image. Exempel på sådana personer är Stakka Bo och Papa Dee som var kända artister i Sverige under början av 90-talet.

Burberry arbetade precis som Tiger för att höja statusen. Bravo anställde den kända fotografen, Mario Testino som i sin tur lockade flera kända modeller att jobba för företaget. Burberry intog en helt ny riktning och började sammankopplas med kända personer de inte tidigare förknippats med. *"Bravo gjorde märket modernt, Idag är det inte bara kungligheter och överklassmänniskor som bär kläderna, utan vem som helst när som helst"* (Henrik Eppers, Burberry)

När Bravo började jobba på Burberry tillfrågades Harrods, Selfridges och Harvey Nichols, tre av de moderiktigaste varuhusen i England, om de ville bli återförsäljare för märket. Ingen av de tre var till en början intresserade. Positiva recensioner av modepressen, då Burberry i London presenterade sin kollektion för våren 1999 och öppnandet av en egen butik på den prestigefyllda modegatan Bondstreet i London 2000, fick varuhusen att ändra sig.

Burberry tycker att det påverkar deras varumärke mer positivt om de säljer sina produkter i egna affärer jämfört med om de säljer dem via andra återförsäljare. Att sälja i egen butik ger enligt dem en högre ekonomisk vinst och man får dessutom visa upp hela sin

kollektion. Butiker väljer endast att köpa in delar av sortimentet och man får inte heller samma hyllexponering när man samsas med andra märken. Personalen i de egna butikerna är ofta mer utbildade och nischade på märket än personalen hos en detaljhandlare där man säljer flera andra varumärken samtidigt. Dessutom har man möjlighet att utforma butiken efter egen smak och med hjälp av inredningen förstärka intrycket man får av märket.

Förutom försäljning genom återförsäljare så har Burberry fler än hundra egna butiker i Nordamerika, Europa och Asien. Nio stycken utav dem ligger i Europa men ingen i Norden. När Bravo tillträdde 1997 så låg hennes största utmaning i att föröka återskapa ett intresse och lyfta fram varumärket. Burberry hade under åren stagnerat och fått en tråkigt föråldrad stämpel. Innan Bravo tillträdde så hade ledningen före henne gjort Burberry beroende av exporten till Asien för att uppnå vinst i företaget. När sedan den asiatiska ekonomin kollapsade 1997 var Burberrys problem ett faktum. Problemet låg i att det inte fanns något centralt fokus, ett huvudkontor med gemensamma riktlinjer. Varje land hade lämnats till att utveckla märket på sin egen nationella marknad. Denna situation resulterade i att man i USA koncentrerade sig på regnrockar, paraplyn och scarfs, medan märket i Schweiz sålde klockor. I Korea hade man en Whiskey av märket Burberry och i England så försökte man lansera Burberrykakor.

När Rose Marie hade intagit sin position började hon snabbt förändra dessa saker i företaget. Hon stängde bland annat två mycket kostsamma fabriker i England som tillverkade regnrockar. Hon minskade radikalt distributionen av Burberrys billiga klädkollektion. Hon avslutade all grossistförsäljning till den Asiatiska marknaden, vilket innebar att företaget var tvungen att göra en avskrivning på 29 miljoner US dollar för inventarier. Grossistmarkanden i Asien hade blivit ett problem för Burberry. Företaget erbjöd återförsäljare från regionen att köpa stora partier med utgående varor till ett lägre pris. De sålde i sin tur dem vidare till affärer som sålde dem till slutkonsumenten till ett mycket billigare pris än vad man normalt kunde köpa Burberry för. Det stora problemet blev att dessa affärer nästan tog över marknaden och försvagade marginalerna avsevärt för de vanliga återförsäljarna.

När Tiger gjorde sin omorganisation var de tvungna att hitta nya återförsäljare och upprätta avtal med dem. Från att tidigare bara ha sålts i herrbutiker ville de istället övergå till att säljas i butiker som både sålde herr- och fritidskläder. Detta visades sig till en början vara en tuff process eftersom dessa butiker på den tiden fanns i begränsad mängd. Företaget tappade till en början försäljning men visade sen vinstsiffror i början av 1995.

Tiger säljer inte sina kläder via kedjor, utan bara hos fristående handlare. De väljer dock ut vissa varuhus men selekterar noga bland dem. De har fyra egna butiker, en i Stockholm, en i Oslo och Två i England. Att ha en egen butik är en kostnad som man får ställa i relation till vinsten. Före 1993 så hade de ingen egen butik. Trots att de nu öppnat fyra egna butiker så har de ingen strävan efter att bli ett butiksbolag. Ska det inrättas flera butiker kommer detta i så fall att ske i samband med att nya marknader etableras eller om de hittar ett mycket attraktivt läge där företaget vill vara placerade. Exempel på varuhus där de säljer sina kläder i är Åhléns i Stockholm och NK i Stockholm och Göteborg. Vid försäljningen i varuhus vill de gärna hänga nära märken som är lite dyrare än de själva för att lyftas fram och likställas med deras exklusivitet.

*”Det kan inte vara vem som helst som arbetar som distributör, man måste ha ett uppbyggt nätverk”* (Magnus Åberg, Tiger) Att inte kläderna går att köpa överallt och när klädföretag själva väljer ut hos vilka återförsäljare de vill synas anser Magnus Åberg på Tiger vara faktorer som hjälper till att ladda ett varumärke med exklusivitet *”vi selekterar noga bland återförsäljarna”*. Tiger anser även att deras varumärke stärkts med tillväxten av företaget. Trots en expansion av företaget har man valt att inte sprida varumärket helt obehindrat utan hålla kontroll och sålla noggrant.

Den övervägande delen av Adidas försäljning sker genom olika återförsäljare, allt ifrån sportaffärer till renodlade skoaffärer. De som säljer mest i Sverige är kedjorna, Intersport och The Stadium. De erbjuder ett stort och mångsidigt utbud av Adidas kollektioner. Företaget har även fyra egna affärer i Sverige. Tre stycken ligger i Stockholm, varav en säljer Performance, en Herritage och en outlet med lägre priser från tidigare kollektioner. I Göteborg finns ytterligare en outletaffär.

Tiger är det enda märket av de intervjuade företagen som har valt att framhäva sin nationalitet i varumärkesnamnet. Tiger of Sweden (Tiger från Sverige) etablerades 1925 med motivet att framhäva och likställa sitt varumärke med bra kvalitet. Sverige har sedan generationer tillbaka blivit kända för att producerade produkter med bra kvalitet. Vid sin revitalisering försökte företaget först att etablera sig med ett nytt namn, "since 1993". De övergav idén relativt snabbt eftersom de märkte att de inte fick något stort gehör. Tiger of Sweden var djupare rotad. Trots "of Sweden" så köpte företaget 1990 delar av en fabrik i Ungern. Till en början så delades produktionen mellan Sverige och Ungern men flyttades efterhand helt från Sverige. Anledningen var att produkterna var arbetsintensiva och blev för dyra att tillverka i Sverige. Konfektionsfabrikation sker fortfarande i Ungern och även Rumänien medan lättare varor som skjortor och stickade kläder tillverkas i Italien, Portugal och Asien.

Burberrys produktion av regnrockar har alltid funnits i England och gör så även i dag. Regnrocken är historisk och har med tiden kommit att bli ett kännetecken för Burberry. En av anledningarna kan ha varit att den engelska kungen 1917 fick frågan om vad han inte kunde vara utan när han reste på semester. Han ska då ha svarat att han aldrig reste utan sin Burberryrock. Alla stickade artiklar och konfektionsvaror produceras i Italien. En anledning till att allt tillverkas i Europa är att deras rötter och ursprung om att vara ett europeiskt märke betonas av dem själva som en del av deras identitet. En annan anledning är att deras märke är väldigt stort i Asien och de som handlar deras kläder där ser ett högre värde i kläder som är tillverkade i Europa.

Adidas försökte länge hålla kvar vid sina fabriker i Tyskland och Österrike men managementteamet före Dreyfus insåg att det blev för dyrt att ha hela sin produktion i Europa. Den största delen av tillverkningen flyttades därför till Asien och Östeuropa. Produktionen i Frankrike lät de vara kvar men när Dreyfus intog Vd-positionen avslutades även den. Efter hand avslutades även den Östeuropeiska produktionen, som då stod för 16 % av Adidas hela produktion. Anledningen till att tillverkningen i Östeuropa avslutades berodde på att kontoret för alla tillverkningsfunktioner låg i Hong Kong. De skötte allt från problem i produktionen till kontroll av varor och avtals upprättanden. Om

problem uppstod med tillverkningen i Östeuropa låg de geografiskt för långt ifrån Hong Kong. Huvudkontoret i Europa var då istället tvungna att blanda sig i, vilket de nu i lika stor utsträckning slipper när man har flyttat den största delen av produktionen till Asien. Cirka 95 % av sportskottillverkningen och cirka 60 % av klädtillverkningen finns nu i Asien. En annan anledning var också att priserna började öka i Östeuropa. Tillverkning i mindre omfattning förekommer fortfarande i Grekland, Portugal, Tunisien och Turkiet. Detta bland annat för att Adidas snabbt ska kunna leverera varor vid plötslig efterfrågan från den Europeiska marknaden, där de har sin största kundbas.

Redan på 50-talet tillverkade Adidas sina skor med en revolutionerande teknik och material därefter. För att leva upp till den standarden hade Adidas bara några veckor före Dreyfus kom till företaget, startat ett forsknings- och utvecklingscenter i Schweiz. Året efter, 1994 bestämde Dreyfus att det blev för dyrt att ha det kvar i Europa och flyttade Centret till Portland, Oregon i USA. Hans förhoppning med flytten var också att öka intresset från den amerikanska marknaden där Adidas andel endast då var 5 %. I samma hus upprättades även ett regionalt marknadsföringskontor. En golfavdelning etablerades i Kalifornien, där golfsegmentet var som störst. Vintersportkontoret ligger kvar i Frankrike där Salomon hade det innan de blev uppköpta av Adidas. I Norden har Adidas kontor i alla huvudstäder som inkluderar logistik-, sälj-, corporate- och marknadsfunktioner.

Adidas anställde 1999 en chef med uppgift att ta hand om sociala frågor. Företaget hade fått kritik i media. Den gällde bland annat lågavlönade arbeten och barnarbetare på Adidas fabriker. Eftersom socialt ansvar till stor del förknippas med varumärket så avslutade Adidas arbetet med de fabriker som de inte tyckte passade ihop med deras värderingar. Louise framhäver att det ibland kan vara svårt att kontrollera dessa saker eftersom det ofta inte är olagligt i de länder där det förekommer. Adidas började även sponsra olika projekt genom olika världsorganisationer som till exempel utbildningsmöjligheter för arbetande barn i Pakistan.



#### **4.7 Analys märkesidentitet**

Enligt Uggla (2001) handlar varumärkesidentitet om de associationer som företaget försöker skapa och bibehålla på marknaden. Vi kan se att alla tre under sina respektive revitaliseringar arbetat med utvecklingen av dessa associationer. Målsättningen har i samtliga fall varit att bygga upp ett trendigt märke. De har dock valt lite olika tillvägagångssätt för att uppnå sina mål.

Adidas har haft problem med att skapa en enhetlig märkesidentitet eftersom kunderna inte bara använder kläderna i sportsammanhang utan även till vardags. Louise säger i intervjun att Adidas genom att dela in märket i tre kollektioner nu gör det klarare för konsumenterna var de står. Vi anser dock att detta låter konstigt eftersom uppdelningen innebär att varumärket istället för att som tidigare framhävas som ett sportmärke nu även förknippas med vanliga kläder. Det finns risk för att det skapas förvirrande associationer istället för tvärtom. De vill fortfarande uppfattas som ett sportmärke men släpper samtidigt ut nya kollektioner med vanliga kläder.

Burberry har sedan 1997 arbetat för att höja märkets status. Melin (1999) tar upp Aakers förslag på att genom uppbyggnad av en märkespersonlighet utveckla märkesidentiteten. Burberry började arbeta med den kända fotografen Mario Testino som i sin tur lockade till sig kända modeller. Vi ser här att de försöker bygga upp associationer till exklusivitet, Burberry använder den bästa fotografen och de bästa modellerna för att på så sätt skapa en starkare identitet.

Även Tiger använder sig av personer i sin revitalisering av varumärket. I början av 90-talet när de ville ändra sin identitet använde de sig av svenska artister som Starka Bo och Papa Dee. Målet var att märket skulle associeras med en "cool" stil. Vi anser att Adidas har lyckats höja statusen på sitt varumärke genom att knyta till sig trendikoner som David Beckham. Det finns många som vill identifiera sig med sina idoler och genom att selektivt välja ut rätt personer har Adidas skapat positiva associationer.

Keller (1998) skriver att det finns två distributionskanaler, indirekta och direkta. Keller anser att de flesta producenter väljer att kombinera dessa kanaler. I överensstämmelse med teorin använder sig samtliga fallföretag av båda alternativen.

Burberry är det företaget som under sin revitalisering öppnat flest egna butiker. De anser att egna butiker både ger högre vinster och större möjlighet att framhäva sitt varumärkes fördelar. Burberrys målsättning är därför att öppna fler egna butiker. Tiger hade inga egna butiker innan sin revitalisering men valde under denna process att öppna fyra Tigerbutiker. Företaget har dock inga planer på att öppna fler utan satsar istället på att noga selektera bland återförsäljarna. Tiger valde under sin revitalisering också att byta återförsäljare för att på så sätt bryta upp från det gamla och istället förtydliga sin nya identitet. Vi anser inte att Adidas under sin revitalisering gjort några större ändringar i sin distribution.

Det enligt oss bästa sättet att skapa och bibehålla rätt varumärkesidentitet är genom egna butiker. Företaget har då alla möjligheter att ge den service och det engagemang som behövs för att kunden skall bli nöjd med köpet. Det är enligt oss viktigare ju dyrare varan är. Företag kan inte hela tiden kontrollera att sina återförsäljare gör ett lika bra jobb och de kan heller aldrig vara lika lojala mot varumärket om de säljer flera andra varumärken samtidigt. Enligt Mårtensson (1994) blir en produkt uppfattad annorlunda beroende på i vilka affärer de säljs. Detta stämmer väl överens med företagen då samtliga hävdar att de är mycket selektiva i sitt val av återförsäljare.

Innan 1997 utvecklade varje nationell marknad Burberry själva vilket innebar att en mängd produkter inom olika områden bar Burberrys varumärke. Vi anser att det utan ett centralt fokus skapas förvirring och identiteten blir oklar. Ett viktigt beslut för att stärka märkesidentiteten var därför när Burberry centraliserade sitt fokus. Denna centralisering innebar att alla märkesbeslut fattades med godkännande från huvudkontoret. En annan identitetshöjande åtgärd var att minska distributionen av Burberrys billiga kollektion och på detta sätt stärka märkets exklusivitet.

Melin och Urde (1990) anser att det inte råder någon tvekan om att ett varumärkes namn påverkar både marknadsföringen och marknadsframgången. Tiger är det enda av företagen som lyfter fram sitt ursprung i märkesnamnet. Kapferer (1997) skriver att det vid namnval är viktigt att välja ett namn som lämpar sig även internationellt. Vi ser här att Tiger valt ett namn som lämpar sig även utanför Sverige. Om namnet istället varit på svenska "Tigern från Sverige" hade nog företaget haft svårt att etablera sig internationellt. Enligt Keller (1998) är varumärken så förknippade med sitt namn att ett namnbyte kan vara besvärligt. Svårigheten i att byta namn fick Tiger känna av när de i inledningen av sin revitalisering försökte etablera sig med ett nytt namn. De övergav idén relativt snabbt när de inte fick det gehör de hoppats på. Namnet Tiger of Sweden var alldeles för djupt rotat. Vi anser att Tigers misslyckade försök att byta namn är ett tydligt exempel på vilken otrolig kraft ett varumärke har när det gäller att påverka kunderna i sitt val. Trots att kläderna var de samma efterfrågade konsumenterna det specifika märket.

En del i märkesidentiteten är vilken strategi man har för sin produktion. Aaker (1996) anser att ett varumärke genom associationer till ett land kan skapa trovärdighet. Aaker menar vidare att det existerar en så kallad ursprungslandeffekt. Såväl Tiger som Adidas har under sina revitaliseringsprocesser flyttat sin produktion från länder där produktionen är dyr till låglöneländer. Tiger som innan revitaliseringen hade stora delar av sin produktion i Sverige har nu för att sänka tillverkningskostnaden valt att förlägga sin produktion i Ungern, Rumänien, Italien och Portugal.

Detta stämmer väl med Wikström (1998) som påpekar att många företag väljer att flytta sin produktion för att spara pengar. Det har visat sig svårt att få kunderna att betala den merkostnad som uppstår vid produktion i länder med höga tillverkningskostnader. Vi kan därför konstatera att klädbranschen inte i lika stor utsträckning som exempelvis köttbranschen lyckats få kunderna att köpa efter ursprungsland. Detta stämmer väl överens med Aakers (1996) resonemang kring att människor associerar olika beroende på vilken produkt det gäller. Det finns dock undantag inom klädbranschen i form av mycket exklusiva märken som exempelvis Burberry.

Burberry är också det enda av företagen som i enlighet med Aakers teori (1996) skapar trovärdighet genom val av ursprungsland. Produktionen av regnrockar sker som tidigare i England och konfektionsvaror tillverkas i Italien. En av anledningen till att Burberry behåller produktionen i förhållandevis dyra länder är att de vill framhäva sin identitet som ett äkta europeiskt varumärke. En annan anledning är att den stora kundgruppen i Asien ser ett högre värde i kläder tillverkade i Europa. Burberry använder sig alltså av den så kallade ursprungslandseffekten för att stärka sitt varumärke. Vi ser här att Burberry genom att behålla produktionen i Europa framhäver sin exklusiva identitet. Det kan alltså vara ett sätt att skapa legitimitet, att inte ha sin produktion i extremt lågavlönade länder.

Adidas som tidigare hade större delen av sin tillverkning i Tyskland och Österrike började redan innan revitaliseringen av varumärket att flytta produktionen till billigare länder. Denna utveckling fortsatte sedan under revitaliseringen då produktion i Frankrike och Östeuropa flyttades till Asien. Adidas fick dock under 1999 känna av en av låglöneländernas baksidor då det blev känt i media att barnarbetare arbetade på företagets fabriker. För att undvika ytterligare skador på märkesidentiteten avslutade Adidas allt samarbete med de fabriker de inte ansåg passade ihop med deras värderingar. Företaget inledde också sponsring av olika sociala projekt och en person anställdes för sociala frågor.

#### **4.8 Kärnvärde**

Några år före sin revitalisering hade Adidas fått hjälp av Rob Strasser och Peter Moore. De hade tidigare arbetat för Adidas konkurrenter Nike, där de under 1980 hade stora framgångar med sin kollektion. Rob Strasser föreslog att Adidas skulle gå tillbaka till sina rötter och framhäva sin kärnkompetens. Han tyckte nämligen att företaget under åren förlorat fokus. När Dreyfus kom till företaget påbörjades detta arbete som ett led i deras revitaliseringsprocess. Omstruktureringar av beslutsfattandet och nystartade modemärken som Le Coq Sportif och Pony såldes av. Detta för att fokusera varumärket

kring kärnvärdena. År 2000 omstrukturerades företaget ännu en gång och resulterade i de tre kollektionerna Performance, Herritage och Style.

Adidas var under 1970-talet det största sportmärket i världen. Under mitten på 90-talet började företaget återskapa produkter som utgick från de gamla klassiska kollektionerna, från storhetstiden. Produkterna gjorde succé och när dessutom kändisar som Madonna och Claudia Schiffer klädde sig i deras märke ökade försäljningen ytterligare.

Adidas är i grund och botten ett sportmärke och vill så uppfattas. Under revitaliseringen arbetade företaget med att förmedla sina kärnvärden vilket är ett kvalitativt brett sportmärke.

Sedan revitaliseringen 1997 så valde ledningen på Burberry att ompositionera märket med hjälp av företagets bakgrund. Burberry har sedan de startade varit i Brittisk regim där kläder av hög kvalitet producerats. Historia, status och en bra passform är ytterligare ändamål de vill förmedla.

Tigers kärnvärden hör liksom hos de andra företagen ihop med företagets förflutna. Deras och Burberrys kärnvärden påminner om varandra, då Tiger istället för Brittisk anda vill framhäva sin svenska kvalitet, status och en viss exklusivitet. De vill även kommunicerar sin historia och känsla för tradition.

#### **4.9 Analys kärnvärde**

Ett företag kan enligt Aaker (1996) ta reda på sitt kärnvärde genom att svara på vissa frågor. Exempel på dessa kan vara, vilka grundläggande värden som driver ett varumärke, vad organisationen bakom märket står för och vilka kompetenser organisationen har. Urde (2003) menar att utmaningen ligger i att förmedla de värden märket står för till kunderna som användbara och unika. Vi anser att våra fallföretag lyckats med att förmedla det unika med sina kärnvärden. De har alla genomgått stora revitaliseringar och inför dessa har företagen analyserat och utvärderat vilka som är

varumärkenas verkliga värden. Mårtensson (1994) anser att ett företag som har byggt upp ett starkt kärnvärde har lättare att lansera nya produkter än ett företag med svaga. Då alla de studerade företagen efter sina revitaliseringar har lanserat många nya produkter inom sitt sortiment anser vi i enlighet med Mårtensson att ett starkt kärnvärde var en förutsättning för att de skulle kunna nå ut till nya marknader. Som vi redan nämnt ingick en analysering för att fastställa dessa ytterligare under deras revitaliseringar. Samtliga företag i vår undersökning har också på något sätt försökt framhäva sina kärnvärden under revitaliseringsförloppen.

Trout (2000) formulerar några exempel på kärnvärden från bilindustrin, Volvo står för säkerhet, Ferrari för fart och Jaguar för stil. När vi gjorde en liknade jämförelse med varumärkena i vår studie kom vi fram till att Burberrys kärnvärden är brittisk exklusivitet, Tiger står för svensk, trendig kvalitet och Adidas för ett kvalitativt sportmärke. Urde (2003) framhäver vikten av att kärnvärdena ska vara svåra att imitera. Vi anser att de undersökta företagens kärnvärden i enlighet med Urdes resonemang lyckats skapa värden som inte är lätta att kopiera.

Aaker (1996) skriver att kärnvärdet är centralt både när det gäller varumärkes identitet och framgång. Vi anser att Burberry och Tiger har lyckats bra med att förmedla sina kärnvärden. Den ena står för brittisk historia och den andra står för svensk. De påminner en del om varandra trots att Burberry ligger i en högre prisklass. Burberry har lyckats lyfta fram sin exklusivitet och Tiger sin kvalitet. Det finns enligt oss flera förklaringar till företagets framgång i att förmedla sina värden. Gemensamt är att de i sina revitaliseringar understryker vikten av företagets respektive historia.

Aaker (1996) skriver att kärnvärden bör vara tidlösa. Tiger blir ur denna synpunkt ett intressant företag att diskutera. Med sina drygt hundra år har de från att varit ett äldre herrmärke intagit en helt ny riktning. De är idag ett modernt märke med en ung målgrupp som vänder sig till både kvinnor och män. Trots dessa stora förändringar anser vi att företaget lyckats behålla samma kärnvärden efter som före sin revitalisering.

Keller (1998) skriver att ett varumärkes kärnvärde är de associationer som kännetecknar alla varumärkets produkter. Vi anser detta stämma väl överens med hur Burberry och Tiger har arbetat och utvecklat sina produktsortiment. I Adidas fall så är vi mer skeptiska. I och med sin revitalisering så gick Adidas tillbaka till sin kärnverksamhet det vill säga att förmedla ett kvalitativt, brett sportmärke. De sålde av modemärken som skapats under 80-talet för att renodla sin verksamhet. Vi anser dock att de åter igen tappar fokus år 2000 eftersom de förutom sitt renodlade sportmärke då också lanserar två livsstilsmärken. Detta ser vi som riskabelt då det kan förvirra konsumenterna och på sikt även skada företagets kärnvärden.

#### **4.10 Positionering**

För att tilltala så breda grupper som möjligt har företagen flera kollektioner. Burberry har sedan 1997 inriktat sig på att erbjuda två olika kollektioner som vänder sig till skilda marknadssegment. Den ena kollektionen heter Burberry London och ses som själva Burberrys original. Prorsum är den andra kollektionen och den är betydligt dyrare än Burberry London. Det är en kostymkollektion med enormt trendiga inslag. Det är med denna kollektion som de kan jämföras med designers som Louis Vuiton eller Gucci. I Storbritannien så har de även på senare tid utökat med en manlig streetwear kollektion, Thomas Burberry men den säljs endast i Storbritannien och har försäljningsmässigt inte gått något bra.

Före 1993 så erbjöds på Tiger endast konfektionsprodukter under en kollektion med namnet Sir Tiger. Efter förändringarna så blev Tiger Herr den första kollektionen att presenteras. Denna står idag, 2004 för 60 % av företagets hela försäljning. 1997 introducerades Tiger Dam och 2000 skapades Tiger Jeans som innehöll mer vardagliga streetwear kläder. Jeans kollektion rymmer både dam- och herrkläder. De två sistnämnda står för 20 % vardera av försäljningen.

Anledningen till att Adidas gjorde en kollektionsindelning år 2000 var för att de ville förtydliga sitt sortiment. Tre kollektioner som riktade sig till olika marknadssegment blev

resultatet. Sport Performance, Adidas klassiska sportmärke är den kollektionen som säljer bäst. Den är till mestadels funktionsinriktad och vänder sig till en bred publik. Exempel på varor inom denna kollektion är joggingskor, träningskläder och träningsväskor. Sport Heritage erbjuder livsstil- och streetwear produkter. Personer som väljer kläder från Heritage segmentet bär dem ofta till vardags. Det är inom denna kategori som Adidas har skapat nya produkter med ideal från gamla klassiska 70-tals och 80-tals produkter. Den tredje kollektionen Sport Style, är ett litet segment där Adidas jobbar tillsammans med en Japansk designer, Yohji Yamamoto. Inom Style skapar Adidas haute couture, vilket innebär exklusiva och dyrbara designerprodukter i en extremt liten upplaga. Sport Performance står för 83 % av Adidas försäljning och Sport Heritage 17 %. Sport Style har en försäljningsandel på under en procent men målsättningen är att denna kollektion på sikt ska stå för 5 % av omsättningen.

Burberry har tre olika avdelningar, dam-, herr- och accessoarer där varje avdelning har sin egen chef. De skulle liksom hos Adidas kunna beskrivas som tre olika företag under ett och samma namn. Dam erhåller 39 %, herr 32 % och de resterande 3 % delas av accessoarer och barnkläder.

Sport och fritid är enligt Louise ett av de snabbast växande affärsområdena på den amerikanska marknaden sedan början på 1990-talet. Geografiskt sätt har Adidas (2004) en andel på ca 12 % av den amerikanska sportskomarknaden jämfört med 40 % för deras största konkurrent Nike och 15 % för deras näst största, Reebok. Att vinna marknadsandelar inom sportskosegmentet visade sig svårt, eftersom Nike under 1990-talet hade en sån explosiv tillväxt inom detta segment. En följd effekt blev att de fokuserade så mycket kring sina skor att de inte hann tänka på något annat. Adidas såg det som en möjlighet till att expandera genom kläder. Företagets uppgång byggde därför framförallt på en stor försäljningsökning inom klädsegmentet. Segment stod 2003 för över 50 % av Adidas försäljning. I den totala geografiska försäljningsfördelningen står Europa för 55 %, Nordamerika 25 %, Asien 18 % och resterande i Sydamerika.



1994 misslyckades Adidas med sin storsatsning av basketskor på den amerikanska marknaden. Det var ett hårt bakslag med tanke på att basketskor står för ca 50 % av sportsko försäljningen i USA. Anledningen till den dåliga försäljningen tror företaget vara att de från början inte insåg hur viktigt det var att använda sig av ikoner som till exempel Michael Jordan vid lanseringen. Efter den misslyckade satsningen anställde Adidas ett helt arbetsteam som nu bara arbetar med basketskor. 1996 gjordes även en uppdelning i företaget som innebar att beslutsfattandet av basket-, baseboll- och fitness/konditionsektionerna flyttades till USA-kontoret medan tennis- och fotboll sektionerna fick stanna hos huvudkontoret i Europa. Detta var ett strategisk beslut för att försöka stärka sin ställning på den Amerikanska marknaden. Sökandet efter blivande storstjärnor har inneburit att Adidas nu sponsrar ett årligt läger för lovande basketspelare.

När Adidas köpte Salomon, 1997 så utökade de sitt fokus på både den europeiska och asiatiska marknaden. Med cyckelsektionen, Mavic läggs det ner mer kraft Asien i takt med att marknaden där återhämtar sig från de ekonomiska problemen. Golfmärket, Taylor Made lägger all kraft på USA där den största marknaden för golfprodukter finns. Salomons produktlinje gav Adidas en ny inriktning med produkter som ger en högre marginal än t-shirts och skor. Adidas försäljning består nu till 25 % av varor med höge marginaler medan siffran endast var 5 % innan uppköpet. I och med uppköpet av Salomon attraherar Adidas nu kunder som de tidigare inte lyckades med.

Tiger exporterade mycket av sin produktion under 60-, 70- och 80-talet till USA, Norge och England. När ekonomin blev sämre försvann exporten för att tas upp igen 1997. Exporten i dag, 2004 riktas mot England, Holland, Belgien, Ungern och alla länder i Norden förutom Island.

För att positionera sig i förhållande till sina konkurrenter har de alla något speciellt som de trycker lite extra på. Tiger säger till en början att de inte har några konkurrenter eftersom de tillhandahåller många tjänster som inget annat företag i samma prisklass gör, exempel på dessa är som vi tidigare nämnt måttbeställning och eftersäsongbeställning. Efter hand i samtalet ändrar de sig till att det finns konkurrenter inom vissa områden.

Lindeberg, Bruuns Bazar, Paul Smith, Filippa K samt de två etiketterna Hugo och Hugo Boss hör till dessa. I sin positionering vill Tiger kommunicera både kvalitet, status och en viss exklusivitet. De vill också framhäva sin känsla för tradition och historia.

Burberry ser sina konkurrenter i Franska och Italienska designermärken, Dior, Louis Vuiton, Gucci, Prada m.fl. De använder i stort samma termer som Tiger när de vill framhäva sin position på marknaden, kvalitet, status och tradition. Sedan revitaliseringen 1997 så valde ledningen att ompositionera märket med hjälp av sin bakgrund och historia. Ett autentiskt lyxvarumärke i brittisk anda.

Adidas anser att deras främsta konkurrenter är de amerikanska sportmärkena Nike och Reebok. Sedan Dreyfus tillträdde har Adidas klättrat upp till en andra plats på listan över de största sportmärkena. På den amerikanska marknaden har de dock haft svårt att vinna marknadsandelar och här är fortfarande Nike mångdubbelt större än Adidas.

Alla företagen tror att kunderna mer eller mindre uppfattar deras produkter som statussymboler. En orsak till varför det är så tror de alla kan vara prisbilden. Ingen utav dem ligger i en billig prisklass. Det förekommer dock vissa olikheter hos företagen när det gäller deras prispositionering. Burberry som ser sig själva som ett designermärke och toppar i jämförelse med de andra intervjuade företagen listan över de dyraste klädesplaggen. Deras mer trendiga kollektion, Prorsum säljer sina kostymer för ca 12-14000 kr. Adidas närmar sig till en viss del samma prissättning med sin lilla haute couture kollektion, Style. Detta är dock en väldigt liten del av Adidas försäljning och skiljer sig från företagets övriga produkter.

Tiger och Adidas Herritage håller sig i den övre mellanprisklassen men har ett varierat utbud. Tiger erbjuder som billigast t-shirts för cirka 400 kr och Collage tröjor för 600 kr. Det är inom deras jeanskollektion, produkter som dessa finns. Herritage har ett liknande sortiment med en liknande prissättning som Tiger Jeans. Tiger Herr och Dam har vissa dyrare partier ett exempel på sådana är kostymer där den dyraste är prissatt till 5000 kr. Prissättningen har att göra med kvaliteten på tyget den är gjord av. Samma gäller för Dam där det går att hitta skidkläder och kappor för samma pris. En kostym hos det gamla

konfektionsföretaget Tiger kostade, 1993 precis innan de gick i konkurs och som dyrast cirka 4000 kr. Adidas Performance vänder sig till en bred målgrupp och har också en bred prissättning. Samtidigt som de har valt att rikta vissa delar av sin kollektion mot ett lägre prissegment till exempel t-shirts och strumpor så rymmer den också en högre prissättning. Den högre prissättningen legitimeras inom denna kollektion ofta med att den har en bättre funktion än vad en likvärdig men mycket billigare vara har. *”Det är viktigt att produkten lever upp till priset”* (Louise Barnes, Adidas)

Alla tre företagen jobbar med licensavtal och kan på det sättet erbjuda en bredd i märket. Det innebär att det inte är företaget själva som står för produktion, försäljning och marknadsföring av dessa produkter. De erhåller istället en färdigbestämd summa eller en viss procent på vinsten för att de lånar ut sitt varumärke. Produkterna tas fram i samråd med produktutvecklingsavdelningen på företagen.

Burberry har licensavtal för sina barnkläder och en rad accessoarer som till exempel heminredningsartiklar, skor och väskor. De överväger varje erbjudande och vet därför inte om de kommer att diversifiera sig ännu mera i framtiden.

Adidas var från början ett skoföretag men i mitten av 1960 började de även med att tillverka kläder. Då uppfattades detta som mycket innovativt eftersom de förutom att tillverka kläder att tävla i, även introducerade de första kläderna med syfte för att träna i. 1963 utökade man ytterligare sitt sortiment, denna gång med tillverkning av fotbollor.

Gemensamt för företagen är att de började med att tillverka kläder eller i Adidas fall skor, för herrar. Efterhand har företagen utvidgat sina sortiment med damkollektioner. När Burberry nysatsade 1997 så inriktade sig företaget mer mot kvinnodesignen.

Damsegmentet hos Burberry har idag till och med växt om herrarnas, 39 % mot 32 %.

Tiger började med sin damkollektion 1997 och den står idag för 20 % av hela deras försäljning. Det är inom denna kollektion som Tiger ser de största tillväxtpotentialerna.

Tiger som från början enbart erbjöd herrkonfektion disponerar nu över ett brett och varierat utbud, placerade på tre olika kollektioner tillskillnad från tidigare en. Genom licensavtal har de även utvidgat sig till att sälja skor, bälten, accessoarer, slipsar och glasögonbågar men ytterligare planer på att diversifiera sig finns inte.

Adidas har skrivit licensavtal med Shilhouette som säljer glasögon i Adidas namn. De har även ett avtal med Coti för olika skönhetsartiklar, schampo, duschtvål etc. Uppköpet av Salomon innebar att Adidas-Salomon nu erbjuder produkter för flera olika sporter som efterfrågas under olika säsonger.

Adidas köpte 1997 företaget Salomon och blev då, efter Nike det näst största sportföretaget i världen. Salomon var till största delen inriktad på vintersporter men hade även cykel och golfmärken. Uppköpet var till en början inte helt problemfritt. Producenten till Salomons golfmärke hoppade oväntat av efter en lönetvist. Dessutom var företaget starkt i Asien och när då den asiatiska ekonomin kollapsade, tappade de 20 % av sin försäljning. Genom att nyanställa folk till Salomon och utveckla en starkare relation mellan de båda företagen visade sig sammanslagningen så småningom bli lönsam.

Burberry ser sig själva ha en bred åldersgrupp. De försökte i och med den nya satsningen 1997, att bredda sig ner i åldersgruppen 20-25. Flertalet av de som handlar Burberry finns ändå i åldersgruppen 35-50 och är ofta märkesmedvetna människor mitt i karriären.

När Bravo tillträdde på Burberry ville hon göra märket mer attraktivt för en större marknad. Hon ville attrahera en större del av den yngre marknaden men samtidigt inte åsidosätta gamla, lojala kunder. Hon lät Vogue fotografen Mario Testino göra en reklamkampanj med den då unga och heta modellen Stella Tennant. Modellen i sig var vald för att tilltala det yngre segmentet. Kläderna som Stella blev fotograferade med var kläder ifrån Burberrys klassiska kollektioner. De var i sin tur menade för att locka den äldre målgruppen. Stella Tennant var den första av flera unga kända modeller som skulle komma att bli fotograferade av Burberry och en del av deras strategiska fokusering på en

bredda sin målgrupp. En annan del i processen var att Burberry lanserade en bikini i det klasiska rutiga tyget. Plagget fick en kultstatus och tilltalade en stor del av den yngre generationen. Även klassiska versionerna av andra klädesplagg introducerades i trendigare versioner.

Den typiska Tiger kunden är enligt företaget en urban man eller kvinna mellan 25 och 35 år som även kan utökas till mellan 16 och 40 år. Han eller hon har ett starkt intresse för kläder och design. När Tiger 2000 presenterade sin jeanskollektion var detta ytterligare ett led i förnygringsprocessen. Samtidigt som den är bred är vissa partier av den speciellt framställda för de yngre.

Som vi tidigare nämnt under avsnittet om marknadskommunikation anlidade Adidas, Burberry och Tiger kända personer för sina kampanjer. Adidas använder bland annat fotbollsspelaren David Beckham och hiphopp artisen Missy Elliott. Burberry engagerade fotomodellerna Stella Tennant och Kate Moss. Dessutom syns märket ofta i populära amerikanska tv serier som till exempel Sex and the city. Tiger använde sig av artister som Starka Bo och Papa Dee under 1990-talet. Många av dessa kampanjer görs för att förnygra varumärket och höja dess status. Flertalet unga ser upp till sina idoler och vill gärna bära kläder av samma märke som dem.

#### **4.11 Analys positionering**

Uggla (2001) skriver att positionering är den del av identiteten och löftet som kommuniceras till en målmarknad. Enligt Melin och Urde (1990) är målet med en positionering av en märkesprodukt att både skapa en plats på marknaden och i konsumenters medvetande. De anser att företagen alltid utvecklar sina positioneringsstrategier utifrån produkternas och varumärkenas fördelar. Vi kan se att samtliga företagen i vår undersökning på ett eller annat sätt ompositionerat sina varumärken under revitaliseringsprocesserna.

Burberry valde i den inledande fasen av sin revitalisering, att dela upp sitt märke i två kollektioner som riktade sig mot skilda marknadssegment. I den ena kollektionen fanns märkets kärnprodukter medan den andra kollektionen var betydligt mer exklusiv. Tanken med indelningen var att ompositionera sitt märke till ett "autentiskt lyxvarumärke i brittisk anda". Även Adidas valde att göra en kollektionsindelning. År 2000 genomfördes en indelning i tre kollektioner som alla riktade sig till olika marknadssegment. Den första kollektionen innehöll Adidas klassiska sportkläder, den andre erbjuder vardagskläder och den tredje innehöll exklusiva designkläder. Tiger som innan revitaliseringen var ett kostymärke för äldre och medelålders män ändrade helt position på marknaden. De valde istället att vända sig mot en trendig och ung målgrupp. I sin positionering vill Tiger kommunicera kvalitet, status och exklusivitet samt framhäva sin känsla för tradition och historia. Tigers tillvägagångssätt stämmer väl överens med hur Falonius & Hedberg (1991) tycker att man bör gå tillväga. De tycker det är viktigt att hitta sin egen publik med en egen livsstil och känna till deras trender och konsumtionsmönster. Detta underlättar sedan när företaget ska försöka nå ut till sin målgrupp.

Kotler (1999) säger att positioneringsstrategier använder associationer för att ändra konsumenters uppfattning av produkter. Adidas misslyckades i början av sin revitalisering att stärka sin position på den Amerikanska sportskomarknaden. Samtidigt lyckades företaget istället öka sin försäljning inom klädsegmentet kraftigt. Vi kan här se en förskjutning från ett skoföretag som komplimenterar med kläder till ett klädföretag med ett brett skosortiment. I enlighet med Kotler så anser vi att Adidas nya positioneringsstrategi mot kläder var en orsak till att konsumenternas intresse för företagets skosortiment ökade på den amerikanska marknaden.

Aaker (1996) anser att en prissänkning kan påverka ett varumärke negativt. För att undvika negativa konsekvenser krävs att företaget övertygar sina kunder om att förändringen inte påverkar kvalitén. Inget av de undersökta företagen har under sina revitaliseringsprocesser valt att positionera sig genom att sänka priset. De har istället valt motsatt riktning och i flera fall höjt priset. Tvärtemot Aakers teori har de därför istället fått arbeta med att övertyga kunderna om sin exklusivitet. I Adidas fall gäller detta främst

den lilla modekollektionen Style. Kapferer (1997) framhåller att prissättning inte bör göras i jämförelse med den billigaste konkurrentens pris utan istället med utgångspunkt från produkter i samma segment som siktar på att uppfylla samma behov. Vi anser att företagen lyckats i sin prissättning. Adidas ligger tillexempel i samma prisklass som största konkurrenten Nike och Burberry har framgångsrikt byggt upp sin exklusiva stämpel och motiverar därmed det höga priset.

Den främsta gemensamma nämnaren i företagens ompositioneringar är att de valt att utvidga sitt produktutbud. Enligt Kotler (1999) kan företag välja mellan att betjäna köpare individuellt, som mindre grupper eller som en homogen massa. Vi anser att företagen i vår undersökning valt att utvidga sitt sortiment för att nå ut till en så bred målgrupp som möjligt. Zimmer & Bhat (2004) skriver att företag försöker försäkra sig om nya produkters framgång genom att använda sig av sitt redan etablerade varumärke. Denna strategi som kallas varumärkesutvidgning har under senare år blivit ett vanligt fenomen. Kapferer (2001) framhåller dock att en utvidgning av ett varumärke inte omedelbart löser kärnmärkets problem. Enligt Chen och Lui (2004) kan en utvidgning vara ett sätt att dra nytta av det redan etablerade varumärkets värden. Alla våra fallföretag har starka och etablerade varumärken och har därför valt denna taktik för att växa.

Det finns enligt Keller (1998) två olika sorters utvidgning, linjär och kategori. Linjär utvidgning innebär nya produkter inom ett nytt segment men inom samma kategori som tidigare. Kategoriutvidgning går ett steg längre då det handlar om nya produkter på en marknad där modermärket inte tidigare varit verksamt. När det gäller kategoriutvidgning så har alla företagen valt att skriva licensavtal. Detta innebär att de mot betalning låter andra företag tillverka och sälja produkter under deras varumärke. Burberry har exempelvis licensavtal för sina barnkläder, heminredningsartiklar, skor och väskor. Adidas har licensavtal som rör glasögon och skönhetsartiklar. Genom licensavtal har även Tiger under sin revitalisering utvidgat sig med att sälja skor, bälten, accessoarer, slipsar och glasögonbågar. Adidas gjorde 1997 också en kategoriutvidgning genom att köpa företaget Salomon. På så sätt utvidgade företaget sitt sortiment med vintersport

utrustning, cyklar och golfartiklar. Vi anser att det kan vara riskabelt för varumärken att utvidga genom licensavtal. Även om det i kontrakten finns krav på kvalitet så har företagen svårt att kontrollera att de licenstillverkade produkterna verkligen stämmer överens med de associationer modernmärket står för. Aaker (2004) skriver att det finns en risk att företag utvidgar i en allt för stor omfattning. Vi instämmer i Aakers resonemang då ett för stort antal produkter inom olika kategorier kan skada modernmärkets image.

Linjär utvidgning är den form av utvidgning som vi anser de studerade företagen i sina revitaliseringar lagt mest kraft på. Kapferer (2001) skriver att det handlar om att identifiera rätt tidpunkt, plats och innehåll samt använda rätt verktyg vid lanseringen för att en märkesutvidgning ska lyckas. Dessa kriterier anser vi stämmer in på Burberrys och Tigers framgångsrika satsning på damkollektioner. Adidas har lanserat två nya kollektioner som inriktar sig på vardagskläder respektive dyra designkläder. Även Burberry har utvidgat sitt sortiment i form av en exklusiv kostymkollektion. Tiger har förutom damkläderna också skapat en ny vardagskollektion. Vi anser att Burberry och Tiger på ett naturligt sätt utvidgat sitt varusortiment. Produkterna passar in i företagets utbud och förstärker märkenas position på marknaden. Adidas linjära utvidgning faller sig inte lika naturligt då företaget är ett sportmärke som börjar sälja vardagskläder och designkläder. Det finns enligt oss en uppenbar risk att kunderna blir förvirrade och detta kan på sikt skada märkets modernmärke.

Kapferer (1997) skriver att det är farligt för ett märke att hamna i en situation där kunderna tycker märket är föråldrat. För att undvika föråldring gäller det att hålla en balans mellan dagens och morgondagens klientel. Aaker (1996) menar att detta särskilt drabbar varumärken inom konsumentprodukter där det är viktigt att locka en yngre generation. Kapferer (1997) delar in föråldringsbegreppet i två betydelser. Den första innebär att varumärket stagnerat och känns gammalt medan den andra handlar om att kunderna associerar märket med ett äldre klientel. Alla företagen har med olika metoder förnygrat sina varumärken som en del av sina revitaliseringar.



Burberry anser vi innan revitaliseringen passade in i båda Kapferers betydelser. Kunderna var förhållandevis gamla och märket hade stagnerat. Företaget inledde en förändringsprocess som gick ut på att attrahera en yngre målgrupp men ville samtidigt inte åsidosätta gamla lojala kunder. Tillvägagångssättet Burberry använde sig av för att genomföra denna process anser vi var både framgångsrikt och innovativt. Genom att kombinera unga modeller med klasiska kläder kunde företaget locka nya unga kunder och samtidigt behålla sina äldre. Burberry lanserade även en bikini i sitt rutiga tyg riktat mot yngre kunder och klassiska kläder introducerades i trendigare versioner. Kapferer (1997) menar att många varumärken blir stillastående då de fortfarande förknippas med samma image som de gjorde vid sin senaste framgångsrika produkt. Burberry vände på Kapferers teori och återvände istället i sin förnyingsprocess till sina klassiska rutiga kläder.

Tiger är det av företagen som tydligast genomgått en medveten förnyingsprocess av varumärket. Under revitaliseringen så bytte Tiger målgrupp från medelålders och äldre män till unga modemedvetna män. Företaget lyckades med sitt byta av målgrupp genom att bland annat använda sig av kända svenska artister med rätt image. Varumärken måste enligt Kapferer (1997) anpassa sig till den nya generationens vanor, till deras sätt att konsumera och till de platser dit de går för att undvika att bli föråldrat. Vi anser att sponsring och reklamkampanjer med kända personer kan vara ett bra sätt att nå ut till den yngre generationen. Unga konsumenter påverkas starkt av sina idoler och vill gärna bära samma kläder som dem. Adidas är det företag i vår undersökning som satsar mest på denna typ av marknadsföring. Vi tror också att Adidas är det företag som löper minst risk att drabbas av föråldring. Burberrys medverkan i ungdomsserier som *sex and the city* anser vi betyder mycket för deras försäljning till ett yngre klientel.

#### **4.12 Marknadskommunikation**

Tiger marknadsför sig genom annonser i internationella magasin som FHM, Arena, GQ, Wallpaper och Id magasin. I Sverige finns deras annonser i Elle, Plaza och Bon. De gör också egna lokala events och reklam i butikerna. Tiger arbetar med en byrå som tar fram deras kampanjer, de lägger också upp strategier för bildspråk och bildmaterial

tillsammans. Deras marknadsföring är inte produktmarknadsföring utan imageskapande kampanjer. I början använde man sig av kändisar som skulle bära kollektionerna eftersom de enligt Tiger hade rätt image för att marknadsföra produkten i den målgrupp de försökte nå. Sedan 1993 så har Tiger avancerat sin marknadsföring och ökat deras budget. De brukade förut en gång om året trycka upp en katalog per säsong och annonsera ett fåtal gånger.

En viktig del i marknadskommunikationen är distributörerna och deras kunskap om märket. Alla företagen är väldigt noggranna i valet av distributör. Burberry framhäver dock mer än de andra sina egna butiker som en stor del av marknadsföringen. De satsar på att öppna butiker på platser de anser vara bäst ur märkessynpunkt. När det gäller Burberrys återförsäljare tycker de att det är viktigt att distributörerna känner sin marknad väl och kan förvalta varumärket på ett bra sätt. Även Tiger ställer höga krav på återförsäljarna för att de ska kunna kommunicera märkets värden. Återförsäljarna skall ha förståelse för vad varumärket Tiger står för, butiken ska se representativ ut och ha varumärken som ligger i samma prisklass och attraherar samma målgrupp.

Före 1997 hade Burberry en traditionell marknadsföring som till mesta dels enbart innebar annonsering i utvalda medier. Bravo valde att anta ett nytt marknadsföringskoncept genom att anställa den kända Vouge fotografen Mario Testino. Han tog därefter över alla rättigheter och ingen reklam publicerades utan hans medgivande. Den första kampanjen som han gjorde för Burberry var en bildserie av fotomodellen Stella Tennant som då var en mycket populär modell. Hans kommande kampanjer presenterades i samma stil och inkluderade ännu fler kända modellnamn som till exempel Kate Moss och Jerry Hall. Testino var redan tidigare en mycket framgångsrik fotograf vilket gjorde att kända modeller mer än gärna ställde upp och jobbade gratis i hans marknadsföring för Burberry. Att få bli fotograferad av honom ansågs som ett prestigefyllt uppdrag i modevärlden. Burberry annonserar fortfarande ut sina kampanjer i vissa skrivna medier men är nu mer specifikt orienterad på var de vill synas. De nyttjar inte de mest säljande magasinerna utan de som företaget anser passa bäst med tanke på framtoning och stil.

Burberry har liksom Adidas valt att sponsra en person inom sporten. Det är ett golfproffs ifrån Australien som heter Adam Scott. När det gäller annan sorts sponsring eller image skapande kampanjer så skiljer sig Burberry ifrån de andra företagen. Adidas och Tiger lånar gärna ut sina kläder till olika events och kända personer medan Burberry inte alls sysslar med den typen av marknadsföring. Några få undantag kan vara vissa kungahus som de ibland ger bort en del kläder till. Anledningen till att företaget har bestämt sig för den linjen är att de tror märket når en högre status. Burberry kläder har använts i flera framgångsrika amerikanska serier exempelvis *Sex and the city*, *Friends*, *Ally McBeal* m.fl. I samtliga fall har filmbolagen själva köpt in kläderna vilket är ganska ovanligt eftersom de kan sälja denna plats till andra klädföretag. Märket är nu så inne att produktionsbolagen är beredda att betala för kläderna. Henrik menar att eftersom bolagen själva står för kostnaden kommer kläderna med i fler avsnitt än vad som är fallet när de får kläderna.

Adidas var det första företaget som anlidade idrottsutövare för att marknadsföra sina produkter. De var och är också framstående när det gällde sponsring och reklamavtal med kändisar. Då Adidas under 80-talet förlorade pengar drog företaget ner på marknadsföringsbudgeten. 1993 satsades 6 % av intäkterna på marknadsföringen. Sedan Dreyfus började på företaget bestämde han istället att de skulle satsa extra mycket på reklam och promotion. Han dubblade marknadsföringsbudgeten och beslöt att företaget skulle satsa mer på sponsring av enskilda kändisar. Han minskade sponsringen av idrottslag till hälften, för att istället öka reklamen på områden där de nådde ut till ungdomar ett exempel på detta var musikkanalen MTV. Adidas har sedan revitaliseringen inleddes varje år satsat 12 % av sin omsättning på marknadskommunikation. Den ökade försäljningen har därför också inneburit en växande marknadsföringsbudget.

Adidas har byggt upp sin image kring personer som Martina Higgs och Anna Kournikova (tennis), Kobe Bryant (basket), Peyton Manning och Paul Palmer (simning), Jan Ullrich (cykling), David Beckham, Raúl González, Michael Ballack, Rui Costa, Kaká, Pablo Aimar och Zinedine Zidane (fotboll). Adidas Sponsrar de fyra klubbagen

AC Milan, Bayern München, Real Madrid samt Ajax och har de senaste fyra åren också sponsrat UEFA Champions League.

VM i fotboll 1998 var en viktig milstolpe för Adidas. De sponsrade Frankrike som iklädda Adidas dräkter spelade final mot Brasilien. De i sin tur sponsrades av Adidas konkurrenter Nike. Media framställde finalen mellan Frankrike och Brasilien som en tävling mellan Adidas och Nike. Finalen som sågs av 1,7 miljarder människor blev en stor framgång för Adidas då Frankrike vann. Under VM som hölls i Paris byggde också Adidas upp en fotbollsby intill Eiffeltornet som lockade hela 800 000 besökare. Även tidigare hade Adidas lyckats sponsra vinnande lag exempelvis det tyska fotbollslaget vid EM 1996 samt 220 medaljörer under OS i Atlanta.

Adidas stöder idrotten men besluten om vilka som ska sponsras baseras på om de i sin tur också kan skapa värde för Adidas. En känd artist som inte sysslar med idrott men som Adidas nyligen skrev ett reklamavtal med är hiphopp artisten Missy Elliott. *"Adidas sponsrar lag och individer som identifieras med de värden som Adidas representerar"* (Louise Barnes, Adidas)

På den svenska marknaden gör Adidas tv reklam i samtliga betalkanaler. Under EM i fotboll kommer det satsas extra mycket på Tv4 eftersom de sänder de flesta matcherna. De sponsrar också ett flertal svenska sportevenemang, lag och personer som till exempel Göteborgsvarvet, Lidingöloppet, Djurgården, AIK, handbollslandslaget, Andreas Andersson, Magnus Hedman och Anja Pärsson.

Adidas jobbar även med PR i form av rena imagekampanjer. De är inte lika fokuserade på att sälja produkter utan snarare till att bygga upp en märkeskänedom. De lånar vid olika tillfällen också ut kläder till stylisterna och journalister för att synas i deras fototagningar.

#### **4.13 Analys marknadskommunikation**

Marknadskommunikationens uppgift är enligt Melin (1999) att väcka konsumenternas intresse och därmed skapa märkeskänedom som på sikt kan resultera i märkeslojalitet. Kapferer (1997) anser att varumärken bara kan existera om de kommunicerar. Vi kan se att samtliga företagen i vår studie på olika sätt förändrat sin marknadskommunikation under sina respektive revitaliseringsförlopp. Gemensamt för alla företagen är också att de utökat sina marknadsföringsbudgetar.

Före revitaliseringen var Tigers marknadsföring begränsad till en årlig katalog och ett fåtal annonser. Idag satsar Tiger främst på imageskapande kampanjer vilket innebär att deras mål med marknadsföringen inte är att sälja utvalda produkter utan istället att stärka bilden. Wilson (2000) skriver att nästan alla marknadsföringsåtgärder som inte är direkt säljande går att räknas som Public Relation. Vi anser i enlighet med hans teori därför att Tiger främst ägnar sig åt PR i sin marknadsföring. Även Adidas och Burberry använder sig av imageskapande kampanjer i sin marknadsföring.

Tiger annonserar nu sina kampanjer i svenska och internationella magasin som de anser passar in på deras image till exempel Elle och Arena. I det inledande skedet av revitaliseringen 1993 använde sig företaget också av kändisar som bar deras kläder för att framhäva det ”nya” Tigers stil. Vi anser att Tiger klarat av att revitalisera sin marknadskommunikation. De har byggt upp en klar image som ett av de trendiga svenska klädmärkena. Keller (1998) skriver att marknadskommunikation måste vara noga utvald för att skapa den förväntade effekten hos konsumenten. Detta är enligt oss vad Tiger lyckats med för att nå framgång.

Även Burberry har gjort stora förändringar i sin marknadskommunikation under revitaliseringen. Tidigare hade Burberry en traditionell marknadsföring som till största delen innebar annonsering i utvalda medier. Det nya marknadsföringskonceptet gick ut på att Vouge fotografen Mario Testino anställdes. Testino som var ett känt namn inom modevärlden tog sedan själv över alla reklamrättigheter och inget publicerades utan hans

medgivande. Genom Testinos medverkan ställde välkända modeller som exempelvis Stella Tennant och Kate Moss upp i Burberrys kampanjer. Burberry fortsatte också att annonsera i skrivna medier men var nu mer specifikt orienterade mot var de ville synas. Vi anser att Burberrys nya marknadsföring är väldigt intressant såväl som förvånande. Att ett företag i denna storlek lägger reklambesluten i händerna på en fotograf ser vi som ganska uppseendeväckande. Satsningen verkar riskabel men har uppenbarligen med tanke på företagets enorma framgångar lyckats.

Enligt Keller (1998) betalar företag stora summor pengar för att få med sina produkter i filmer eller på Tv. Det är enligt Stewart-Allen (1999) ett sätt från företagen att få konsumenterna att efterfråga deras varumärken utan att veta varför. Adidas och Tiger betalar inte för att medverka vid produktplaceringar men lånar gärna ut sina kläder till att medverka vid olika sammanhang. Burberry har sedan deras popularitet stigit intagit en annan policy. De framhäver istället sin exklusivitet genom att inte ge bort eller låna ut kläder. Burberry menar att eftersom deras märke nu blivit så trendigt vill Tv serier och filmer ändå visa deras kläder. Produktionsbolagen väljer därför att själva köpa in kläderna vilket enligt Henrik på Burberry medför att de använder klädesplaggen i betydligt fler avsnitt än om de fått dem. Vi anser att Burberrys nya taktik när det gäller produktplacering är ännu en innovativ metod för att stärka varumärkets exklusivitet.

Adidas har i sin revitalisering satsat mycket kraft på marknadskommunikation. När företaget 1993 inledde sin omorganisering satsades ca 6 % av intäkterna på marknadsföring. Deras nye Vd, Dreyfus valde att öka reklambudgeten och samtidigt omstrukturera företagets marknadsföring. Han minskade sponsringen av klubbtag till hälften och valde istället att satsa mer pengar på enskilda kändisar. Vi anser att Adidas ökade fokusering kring enskilda personer var en bra satsning eftersom ungdomar idag i allt större utsträckning tar efter sina idoler. Ett lag kan i detta fall vara alldeles för brett och det är då bättre att inrikta sin sponsring på de verkliga stjärnorna i laget. Adidas fokuserade också på medier som nådde ut till ungdomar som exempelvis musikkanalen MTV. Denna revitalisering av marknadsföringen anser vi stämmer väl överens med Keller (1998) som skriver att det i marknadskommunikationen är avgörande vilken form

av medium företaget använder för att sprida sitt budskap. Adidas koncentrerade sig på de medier som bäst nådde ut till den tänkta målgruppen.

Sponsring av olika händelser erbjuder enligt Keller (1998) en annorlunda form av kommunikation. Genom att bli en del av en speciell händelse i konsumenternas liv kan sponsring fördjupa relationen till en utvald målgrupp. Adidas har länge använt sig av sponsring som sitt främsta verktyg för att förmedla budskap. Sedan revitaliseringen inleddes har dessa aktiviteter också utökats. Adidas bygger sin image kring kända idrottare men har på senare år även börjat skriva reklamavtal med andra sorters artister ett exempel på detta är hipp hopp stjärnan Missy Elliott. Vi kan konstatera att Adidas revitalisering av marknadskommunikation har varit framgångsrik och gynnat företagets positiva utveckling.

Alla de intervjuade företagen såg valet av distributörer som en viktig del av marknadskommunikationen. Burberry betonar dock egna butikers betydelse starkare än de övriga. Under revitaliseringen har företaget satsat mycket kraft på att öppna butiker på platser som de anser vara bäst ur märkessynpunkt. Både Tiger och Burberry framhäver att de ställer höga krav på sina återförsäljare för att de på ett bra sätt ska kunna förmedla märkets värden.

#### **4.14 Intern märkeslojalitet**

Bravo som var ett känt namn inom mode världen blev anställd av GUS efter att de i sju månader letat efter en lämplig person. Hon hade ingen tidigare erfarenhet av klädföretag man hade tidigare arbetat som Vd för de kända Saks Fifth Avenue affärerna i USA. Stora varuhus i stil med NK i Stockholm och Göteborg som säljer flera modemärken under ett och samma tak. GUS anställde bland annat Bravo för att hon var känd för att arbeta hårt och mycket och de visste att en Vd på Burberry skulle behöva dessa egenskaper.

Kort efter att Bravo blivit Vd började hon anställa fler personer från modebranschen till företaget. Stanley Tucker, Michelle Smith och Robin Marino var alla välkända namn från

den amerikanska modemarknaden och de anställdes som direktörer för varsin avdelning, herr-, dam- och accessoarer

Dreyfus hade inte sedan tidigare någon erfarenhet av sko- eller klädbranschen. Hans kunskap fanns från ledarskap i andra företag och hans genuina sportintresse. Adidas som hade tillfallit två franska banker, tillfrågade Dreyfus om han ville ta över företaget. Dreyfus som sedan tidigare var en rik man, gick under hårda villkor med på att anta budet.

När Dreyfus intog sin Vd position insåg han att Adidas sedan flera generationer bakåt, var byggd på hierarkier och gamla mönster. För att skapa en modern och flexibel organisation var hans tillvägagångssätt till en början, att säga upp folk. Bara några veckor efter att han intagit sin position hade han avskedat hela den tidigare ledningen från huvudkontoret i Tyskland. Han anställde därefter en ny och varierad ledning där säljchefen var en vän från Frankrike, marknadschefen en svensk och finanschefen av australiskt ursprung. Han fortsatte sedan med att avskeda den Asiatiska ledningen, då han tyckte att de misslyckades med att finna de billigaste fabriker för Adidas skotillverkning. På huvudkontoret hade det officiella språket tidigare varit tyska men ändrades med Dreyfus istället till engelska. Ett exempel på att Adidas sedan utvecklades till en flexibel och global organisation var när de ville sponsra The Yankees, det kända basebollaget från New York. Nike och Reebok fick också förfrågan men Adidas var de som arbetade snabbast. Ett litet team fick befogenhet att åka till New York och på egen hand tillsammans med laget sätta ihop ett avtal

En annan idé som uppkom efter att Dreyfus började på Adidas var att erbjuda en viss del av sponsorbidragen i aktier hos företaget. Detta för att skydda sig mot konkurrenter och behålla märkeslojaliteten hos de stjärnor och lag som de sponsrade. De första att anamma idén var The Yankees.

Tiger hade under 80-talet en relativt liten personalstyrka. Roger Tjernberg som blev Vd 2001 var sedan 1986 anställd på företaget men arbetade före Vd-posten som



marknadsansvarig. Magnus Åberg som idag, 2004 arbetar som marknadsansvarig anställdes 1989. De båda herrarna var under 80-talet de enda som tillhörde den yngre generationen bland personalen. Det var också de som först började diskutera om inte företaget borde välja en ny inriktning. Magnus säger att det var svårt för många på företaget att ta till sig av den nya idén. Tiger hade sedan starten varit inriktade på herrkonfektion för äldre herrar. De flesta som jobbade på företaget vid den tiden var äldre och tyckte inte att det nya konceptet lät lockande. Efter konkursen uppstod ett generationsskifte. Många från gamla företaget valde att gå i pension eller att göra något annat istället för att komma tillbaka. Styrelsen gav efter det sitt medgivande till en förnygringsprocess av märket. Medelåldern har efter det sänkts och är idag, 2004 cirka trettio år. Trots att det inte fanns några andra bra alternativ var många ändå skeptiska till att förändringarna skulle fungera. Även många utanför företaget som återförsäljare och kunder uttryckte att de inte trodde på en överlevnad. Självsäger Magnus att de nya idéerna kom helt rätt i tiden. *"Vi uppfattas nu som starkare helt enkelt."* (Magnus Åberg, Tiger) Dessutom så framhäver han att många utav de som var skeptiska då inte själva finns kvar på marknaden idag.

#### **4.15 Analys intern märkeslojalitet**

Kapferer (1997) skriver att den ökade förståelsen av varumärktes betydelse innebär omorganiseringar i företag. Detta stämmer väl överens med hur Adidas och Burberry startade sina revitaliseringar. Bravo och Dreyfus var enligt oss två starka ledare som drev förändringsprocessen. De blev båda också anställda av företagen för att vända den negativa utvecklingen. Ledningens förtroende innebar att de tilldelades de befogenheter som krävdes i form av beslutsrätt och resurser.

Tiger inledde sin revitaliseringsprocess på ett på annat sätt. Avsaknad på starka personligheter var inte fallet men till skillnad från Bravo och Dreyfus så fanns Roger Tjernberg och Magnus Åberg redan inom organisationen. Deras problem var att de till en början inte hade något gehör från ledningen. De ville förnygra organisationen men det var först när företaget gick i konkurs som de fick chansen att driva igenom sina idéer.

Kapferer (1997) skriver just om detta och understryker vikten av en flexibel ledning när varumärket har föråldrats. Problemet som han ser är att en äldre företagsledning ofta inte uppskattar farligheterna med förändringar. Detta stämmer väl överens med hur Tigers ledning till en början behandlade situationen. Likaså skriver Melin (1999) att det krävs att innehavaren verkligen vet vad varumärket står för och hur det skall utvecklas. Annars finns risker att företaget fattar felaktiga beslut. Då revitaliseringarna innebar starka centralfigurer så anser vi att dessa personer måste ha haft en klar idé över vilken riktning de ville föra organisationen emot. Att som i Tigers fall där Roger Tjernberg funnits med sedan tidigare måste dessutom ha förstärkt hans vision om hur märket skulle utvecklas.

Nilson (1993) skriver att det behövs marknads- och företagskunskaper samt erfarenhet för att effektivt kunna stärka ett varumärke med värde. Även om Dreyfus och Bravo inte tidigare specifikt arbetat på ett klädföretag så hade de rutin från andra krisdrabbade företag. För att effektivt kunna driva respektive företag valde de att anställa personer med den kompetens som de själva saknade. Dreyfus såg företagets organisation och sättet de arbetade på som föråldrat. Han inledde därför revitaliseringen av märket med en intern omorganisering. Det innebar att hela den tidigare ledningen på huvudkontoret sparkades och företagets officiella språk byttes från tyska till engelska. Även ledningen på Adidas asiatiska kontor fick sparken. Vi anser att nyanställningarna var befogade hos de båda företagen. Trots att varken Burberry eller Adidas specifikt valde att inrikta sitt nyanställande mot en yngre målgrupp anser vi att nya människor med ett annorlunda perspektiv kan få organisationen att kännas yngre. De är ofta mer öppna för nya idéer än de som arbetat på företaget en längre tid.

Kapferer (1997) skriver att en revitalisering av varumärket alltid startar med en intern förnyrningsprocess. Hos Tiger var detta bokstavligen ett faktum. Efter konkursen byttes många i personalen ut och styrelsen gav sitt medgivande till en förnyrningsprocess av märket. Ett generationsskifte uppstod, då många från gamla företaget valde att gå i pension eller att göra något annat istället för att komma tillbaka. Medelåldern har efter det sänkts och är idag, 2004 cirka trettio år.

Hos Adidas och allra helst Burberry så har deras revitalisering inte alls startat med en intern förnyingsprocess. Dreyfus och Bravo ville gärna bredda sig mot en yngre konsumentmarknad men internt så anställde de folk i medelåldern som var kända för sin kunnighet och vana på marknaden. Stanley Tucker, Michelle Smith och Robin Marino som anställdes av Bravo var sedan tidigare kända vilket vi anser skapade ett nytt intresse för företaget. Sättet som Adidas och Burberry arbetade på motsäger Kapferers teori om att en varumärkesrevitalisering alltid startar med en intern förnyingsprocess. Grönroos (1996) skriver i sin bok att intern marknadsföring skapar en lojal personal. Vi anser att det vid en revitalisering är viktigare med en lojal personal än en intern förnyingsprocess. Det är inte åldern som avgör hur öppna människor är för nya idéer även om det kan vara sant att yngre personer ofta har en mer positiv syn på förändring. En förutsättning för en framgångsrik revitalisering är också att organisationen strävar efter att uppnå samma mål och använder sig av samma riktlinjer för att nå dit. Det krävs därför att de interna budskapen förmedlas på rätt sätt. I enlighet med Grönroos teori anser vi att intern marknadsföring kan hjälpa till att hålla kvar bra medarbetare och samtidigt locka lämpliga medarbetare till högre poster i företaget. Det var för övrigt något som i Tigers fall blev verklighet när Roger Tjernberg som tidigare varit marknadsansvarig, efter revitaliseringen intog Vd positionen.

## 5. SAMMANFATTANDE ANALYS

### Sammanfattande analysmatrix

		<b>Adidas</b>	<b>Burberry</b>	<b>Tiger</b>
	<b>Produktattribut</b>			
1	Design	Ja	Ja	Ja
2	Kvalitet	Nej	Ja	Nej
3	stödtkänster	Nej	Nej	Ja
4	Förpackning	Nej	Ja	Nej
5	Logotyp	Ja	Ja	Ja
	<b>Märkesidentitet</b>			
6	Kollektionsindelning	Ja	Ja	Ja
7	Distribution	Nej	Ja	Ja
8	Namn	Nej	Nej	Ja
9	Produktion	Ja	Nej	Ja
10	<b>Kärnvärde</b>	Ja	Ja	Ja
	<b>Positionering</b>			
11	Segmentering	Ja	Ja	Ja
12	Utvidgning	Ja	Ja	Ja
13	Märkesföryngring	Nej	Ja	Ja
14	Pris	Ja	Ja	Ja
	<b>Marknadskommunikation</b>			
15	Media annonsering	Ja	Ja	Ja
16	Public relation (PR)	Ja	Nej	Ja
17	Produkt placering	Nej	Ja	Nej
18	Sponsring och reklamkontrakt	Ja	Nej	Ja
19	Försäljningskanal	Nej	Ja	Nej
	<b>Intern Märkeslojalitet</b>			
20	Ledningsbyte	Ja	Ja	Ja
21	Intern föryngring	Nej	Nej	Ja

I denna matrix försöker vi på ett enkelt sätt belysa vilka områden som företagen under sina revitaliseringar framhävt eller förändrat. Vi har delat matrixen efter de sex huvudkategorierna som vi även använt oss av i teori och empiri kapitlen. Dessa kategorier har vi sedan delat upp i 21 delområden. Kärnvärde står utan underrubrik, då vi

anser att fler kategorier under den är överflödig. I vissa fall är inte svaret självklart och vi har då valt det alternativ vi anser närmast stämmer överens med verkligheten.

För att belysa hur matrisen kan utläsas presenteras nedan några exempel i punktform.

- Samma revitaliseringsmetod i alla företagen vid 9 av 21 delområden.
- Adidas och Tigers revitaliseringsförlopp är de som ligger närmast varandra då de båda valt att förändra eller bevara samma område vid 15 av 21 tillfällen.
- Adidas är det företag som gjort minst ändringar i fråga om antal delområden.
- Tiger är det företag som gjort flest förändringar under revitaliseringen.

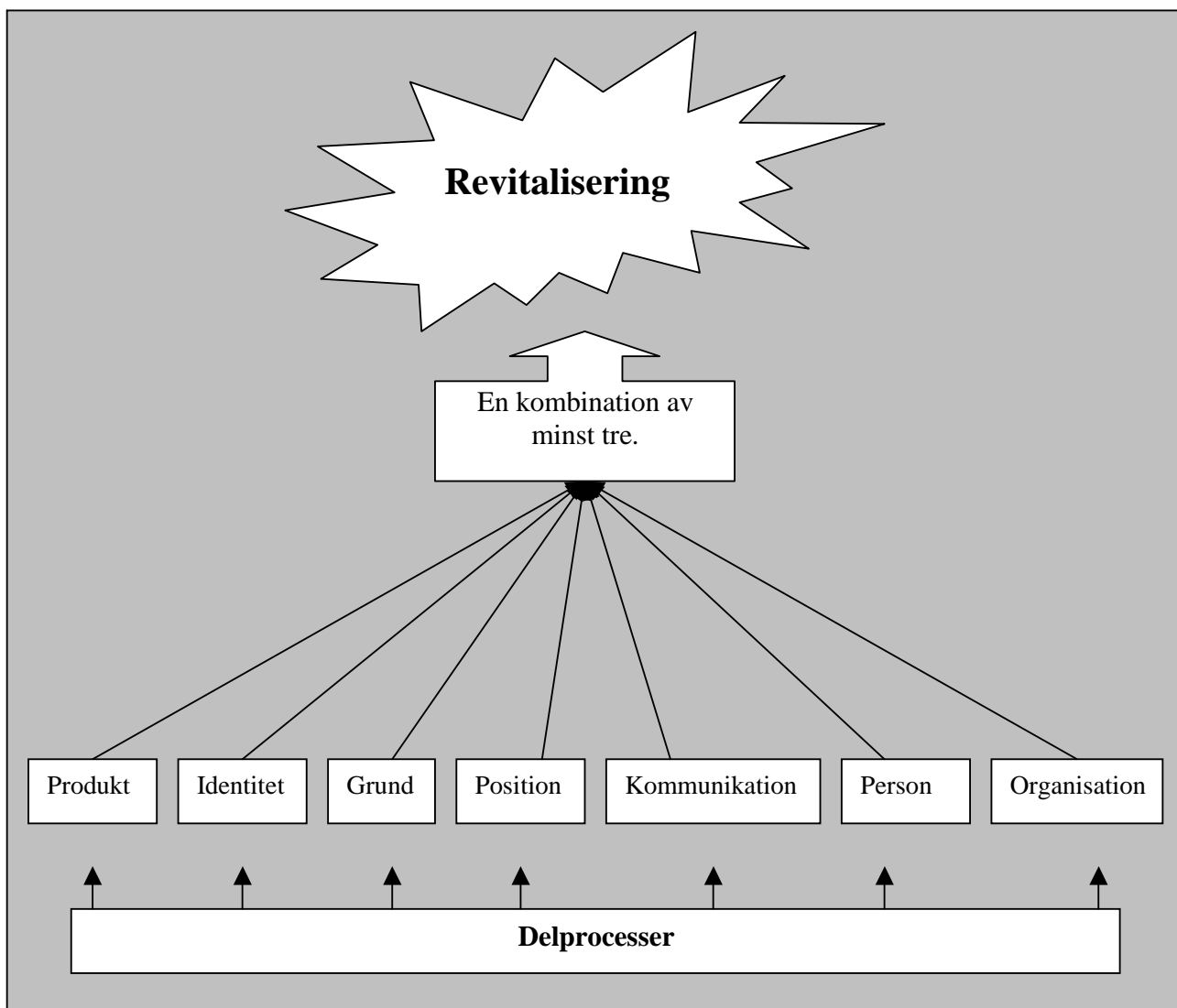
## 6. SLUTSATSER

Vi kommer utifrån våra analyser att försöka visa på generella slutsatser om varumärkesrevitalisering. Generaliserbarheten i vår studie har tidigare diskuterats i metodkapitlet. Vi anser att resultatet av uppsatsen kan skapa en generell bild av fenomenet med utgångspunkt i konsumentföretag och då framförallt klädföretag.

Vårt syfte var att *beskriva revitaliseringsprocessen och utveckla revitaliseringsbegreppet*.

Vid en revitalisering av varumärken genomför företagen enligt vår undersökning förändringar på områden som i teorin är mer kända som varumärkesuppbyggande åtgärder. Vi kan i studien se klara mönster mellan hur de olika företagen går tillväga i sina respektive revitaliseringar. Det är genom att undersöka dessa samband vi nu kommer att utveckla begreppet.

Det råder i teorin ingen tvekan kring varför företag väljer att revitalisera sina varumärken. Anledningen till att de företag vi undersökte inledde denna process var precis som teorin antyder försämrad försäljning. Vi anser dock att tidigare definitioner av revitaliseringsbegreppet säger ganska lite om vad det egentligen innebär. Genom att jämföra de olika företagens revitaliseringsförlopp kunde vi i analysen se indikationer på att en revitalisering bestod av flera delprocesser. Vi använde oss av Melins (1999) modell ”den strategiska varumärkesplattformen” för att utkristallisera dessa delar. Vi anser att det går att tala om revitalisering i termer som produkt, identitet, grund, position, kommunikation, person och organisation. Vi presenterar först dessa slutsatser i en modell och går därefter mer i detalj in på vad varje delprocess innebär.



Figur 3. Varumärkesrevitaliseringens olika delprocesser

1) Vid en produktrevitalisering så fokuserar företaget på att stärka sitt varumärke genom att förändra sin produkt. Det kan som vi belyste i analysmatrisen inkludera förändringar på områden som design, stödtjänster, förpackningar och logotyp. Burberry och Tiger var de företag i vår undersökning som genomgick denna process som en del i sin förstärkning av respektive varumärke.

2) Identitetsrevitalisering innebär att förändringen koncentreras på att stärka märkets identitet. Identiteten kan förstärkas genom att till exempel stärka märkets image eller

framhäva geografiskt ursprung. Den tydligaste identitetsrevitaliseringen anser vi att Tiger gjorde då de helt förändrade sin identitet på marknaden.

3) Grundrevitalisering går ut på att företaget arbetar med att förstärka sina kärnvärden. Denna process inleds med att företaget verkligen lägger kraft på att se över vilka värderingar som ligger till grund för varumärkets styrka. För att hitta dessa värderingar måste ett företag som står inför en revitalisering gå tillbaka till sina rötter. Vi anser att alla revitaliseringar bör inledas med denna delprocess. Att känna till vilka märkets verkliga värden är och förmedla dem på rätt sätt menar vi är en förutsättning för en framgångsrik revitalisering. Vår undersökning visar att alla företagen i studien använt sig av en grundrevitalisering i sina förändringsprocesser.

4) En positionsrevitalisering riktar sig mot att ändra varumärkets position på marknaden. Exempel på sådana förändringar kan vara nya marknadssegment, förbättrad kvalitet eller pris. Burberry och Tiger spenderade kraft på denna delprocess vid sin revitalisering av varumärket.

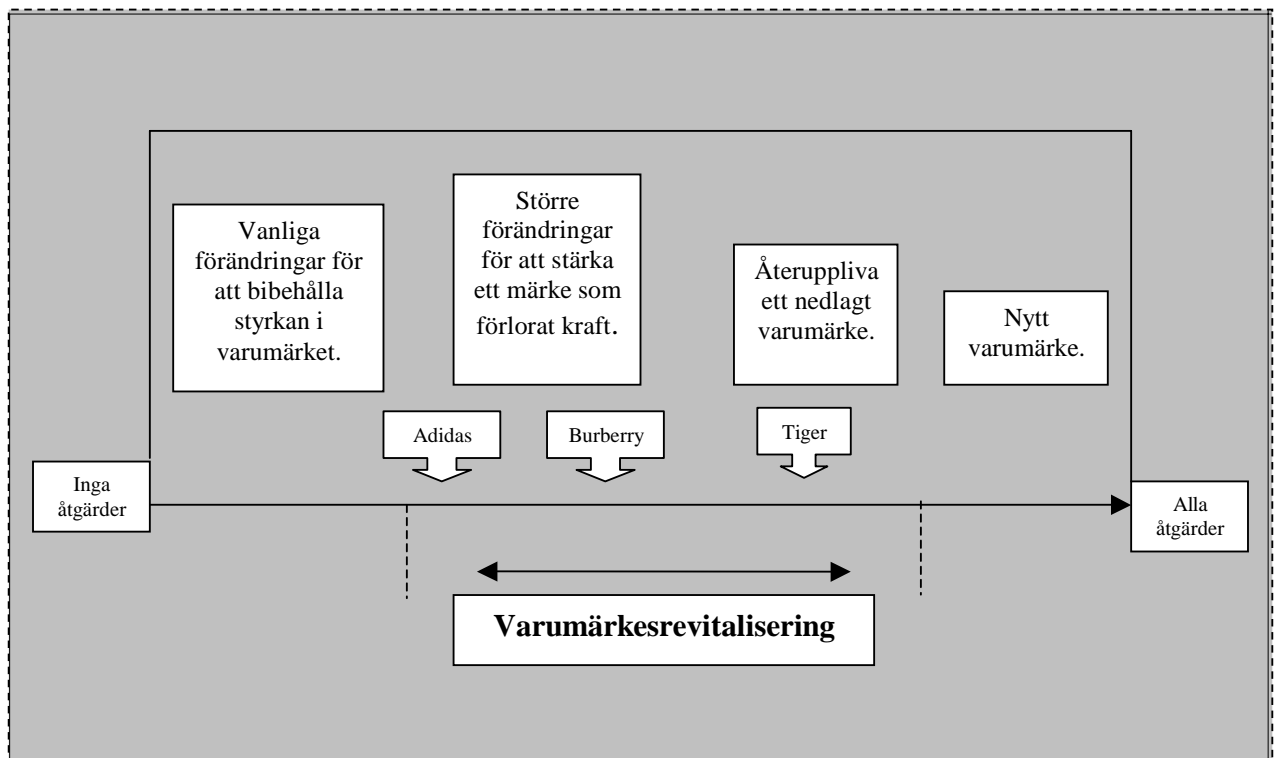
5) Vid en kommunikationsrevitalisering fokuseras ansträngningarna på att förstärka kommunikationen av varumärket. Förändringar inom media annonsering och sponsring kan vara exempel på sådana aktiviteter. Det företag som ägnade mest energi på detta område i sin revitalisering var Adidas.

6) Med personrevitalisering syftar vi på en varumärkesrevitalisering som till övervägande del styrs och baseras av en central person. Vi anser att samtliga undersökta fall tillhör denna kategori. I Tigers fall rekryterades den nya ledningen internt medan Burberry och Adidas hittade sina ledare utanför organisationen.

7) Organisationsrevitalisering innebär att företaget tillför varumärket nya krafter genom att förändra den interna organisationen. Det handlar då inte om en enskild individ utan snarare om en större omorganisering. Adidas och Tiger inledde sina respektive förändringsprocesser med en organisationsrevitalisering.



Vi anser att en varumärkesrevitalisering består av en kombination av dessa delprocesser. Det förekommer dock skillnader i hur företagen kombinerat de olika delarna och hur de valt att genomföra dem. Vi anser att detta är ganska naturligt då alla varumärken har olika förutsättningar och därför anpassar sin revitalisering efter dem. För att illustrera vårt resonemang inleder vi med en modell och utvecklar därefter diskussionen ytterligare.



Figur 4. Modell över gränsen för vad som är revitalisering

Vi anser att det finns en gräns mellan vad som är en revitalisering och vad som kan ses som varumärkesförstärkande åtgärder. Att som företag bara använda en av dessa delar anser vi inte är en revitalisering. En varumärkesrevitalisering är en mer omfattande process med syfte att inte bara behålla kraften i märket utan även att skapa ny energi. För att kunna svara på var gränsen går och hur många delar som behövs för att förändringen ska kunna identifieras som en revitalisering använde vi oss utav fallföretaget Adidas. Adidas var nämligen det företag som använde sig av minst antal delprocesser i sin

revitalisering. Vi har kommit fram till att företaget fokuserade på tre delar nämligen grund, kommunikation och person. Dessa tre delprocesser anser vi är tillräckligt för att kunna tala om en revitalisering även om den är betydligt mindre omfattande än Burberrys och Tigers processer. Vår bedömning är att Adidas tre delprocesser kan ses som en nedre gräns för vad som kan namnges som revitalisering.

Flest delrevitaliseringar av de undersökta företagen gjorde Tiger. Tiger var också det enda företaget som inledde sin revitalisering med anledning av en konkurs. Keller (1998) skriver att en nedläggning av ett varumärke kan vara en av anledningarna till en revitalisering. Vi kan i vår studie se att en revitalisering av ett varumärke som lagts ner kräver större åtgärder än i fallet där det handlar om att stärka intresset.

### **7.1 Studiens bidrag**

Denna studie har belyst ett område som tidigare är förhållandevis utforskat. Vi har genom att intervjua tre fallföretag kunnat beskriva och utveckla revitaliseringsbegreppet.

I teorin har vi inte funnit någon definition av revitaliseringsbegreppet som vi anser är bra. Keller (1998) är den författare som på bäst sätt definierar begreppet när han skriver att en varumärkesrevitalisering handlar om att återvinna förlorad kraft i ett märke eller att identifiera och etablera nya kraftkällor. Vi anser att Kellers definition är riktig men samtidigt otydlig. Bristen i resonemanget är att han inte går in på hur företagen återvinner förlorad kraft och hur de etablerar nya kraftkällor. Vid en revitalisering av varumärken genomför företagen enligt vår undersökning förändringar på områden som i teorin är mer kända som varumärkesuppbyggande åtgärder. Vår studie visar också att en varumärkesrevitalisering består utav flera delprocesser. De delprocesser vi kunnat identifiera är produkt, identitet, grund, position, kommunikation, person och organisation.

Vi har i studien även kommit fram till att det finns en gräns för vad som kan definieras som revitalisering. En revitalisering skiljer sig från vanliga förändringar som företag gör för att bibehålla styrkan i varumärket. Det handlar inte heller om revitalisering när ett nytt

varumärke etableras på marknaden. Som vi tidigare belyste i en modell så ligger revitaliseringsbegreppet mitt i mellan dessa två ytterligheter. Vi använde oss av fallföretaget Adidas för att fastställa en nedre gräns mellan revitalisering och vanliga varumärkesförstärkande åtgärder. I denna diskussion kom vi fram till att det krävs en kombination av minst tre delprocesser för att kunna tala om en revitalisering.

En vidareutvecklad definition av begreppet direkt kopplat till tidigare diskussion skulle därför kunna vara: *En kombination av minst tre delprocesser med syfte att förstärka ett varumärkes position på marknaden.*

## **7.2 Förslag till vidare Forskning**

Det har under studiens gång även framkommit en rad intressanta frågor som vi dock inte haft möjlighet att behandla inom ramen för uppsatsen. Det vore exempelvis intressant att jämföra vårt resultat från klädbranschen med en studie inom en annan bransch för att se om revitaliseringsförloppet följer samma mönster. Ett annat förslag vore att testa vår studies resultat genom att använda sig av fler fallföretag.

## Källförteckning

### Litteratur

- Aaker, D. (1996) *Building strong brands*, Free Press, New York
- Almqvist, R. & Wilson, V. (2000) *Praktisk PR*, Liber ekonomi, Kristianstad
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992) *Organisationsidentitet och Organisationsbyggande*, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Doyle, P. (1994) *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, London
- Ejvegård, R. (1996) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Falonius, T. & Hedberg, T. (1991) *Spelet på marknaden*, IHM förlag, Göteborg
- Grönroos, C. (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö
- Gummesson, E (1985) *Forskare och konsult*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. (1991) *Forsknings metodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Håkansson, P & Wahlund, R. (1996) *Varumärken – från teori till praktik*, Handelshögskolan, Stockholm
- Kapferer, J-N. (2001) *Reinventing the brand*, Kogan Page, London
- Kapferer, J-N. (1997) *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London
- Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management- Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Klein, N. (2000) *No Logo*, Ordfront Förlag, Stockholm
- Kotler, P. (1999) *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Milano
- Lagergren, H. (1998) *Varumärkets inre värden*, ICT Education, Göteborg
- Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*, Lund University Press, Lund
- Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi*, Liber Ekonomi, Malmö
- Melin, F. & Urde, M. (1990) *Varumärket, en hotad tillgång*, Liber Ekonomi, Malmö
- Merriam, S. B. (1988) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

- Molander, B. (1988) *Vetenskapsfilosofi*, Thales, Stockholm
- Mårtensson, R. (1994) *Marknadskommunikation*, Studentlitteratur AB, Lund  
Ekonomi, Kristiansstad
- Nilson, T. (1993) *Värdeladdad Marknadsföring*, Liber-Hermods AB, Malmö
- Normann, R. (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*,  
Liber Ekonomi, Kristiansstad
- Paulsson, U. (1999) *Uppsatser och rapporter*, Studentlitteratur, Lund
- Repstad, P. (1993) *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*,  
Studentlitteratur, Lund
- Rosengren, K-E. & Arvidson, P. (1992), *Sociologisk metodik*, Almqvist och Wiksell  
förlag AB, Malmö
- Sjöberg, K. (1999) *Mer än kalla fakta Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur,  
Lund
- Treffner, J. & Gajland, D. (2001) *Varumärket som värdeskapare*, Ekerlind, Stockholm
- Trout, J. (2000) *Differentiate or die*, John Wiley & Sons, New York
- Uggla, H. (2001) *Organisation av varumärken*, Liber Ekonomi, Malmö
- Urde, M. (1997) *Märkesorientering*, Lund University Press, Lund
- Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Wikström, S. m.fl. (1998) *Det interaktiva företaget – med kunden som största resurs*,  
Svenska förlaget, Smedjebacken

### **Tidskrifter**

- Aaker, D. A. (1995) *Building strong brands*, Brandweek, October 2
- Aaker, D.A. (2004) *Even Brands Needs Spring Cleaning*, Brandweek, Mars 8
- Chen, K-J. & Liu, C-M. (2004) *Positive brand extension trial and choice of parent  
brand*, Journal of Product & Brand Management, Volume 13 nr1
- Kotler, P. & Roth, G. A. (1984) *Design: a powerful strategic tool*. Journal of business  
strategy
- Norman, C. B. (1988) *Revitalizing Brands*, The Journal of Consumer Marketing, Volume  
5 nr 3

Stewart-Allen, A. (1999) *Product placement helps sell brand*, Marketing News, Feb 15

Urde, M. (2003) *Core value-based corporate brand building*, European Journal of Marketing, volume 37 nr 7

Zimmer, R. & Bhat, S. (2004) *The reciprocal effects of extension quality and fit on parent brand attitude*, Journal of Product & Brand Management, Volume 13 nr1

### **Internet**

[www.tigerofsweden.com](http://www.tigerofsweden.com)

[www.adidas-salomon.com](http://www.adidas-salomon.com)

[www.burberry.com](http://www.burberry.com)

### **Intervjuer**

Magnus Åberg, Tiger of Sweden, 2004

Louise Barnes, Adidas-Salmon, 2004

Henrik Eppers, Burberry, 2004