



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Magisk tajming eller strategiska beslut?

– Den nakna sanningen om Nudie



Petra Govik  
Angelica Ivarsson  
Anna Jacobsson

Handledare:  
Åsa Thelander, Mats Heide

C- uppsats  
VT-07

# Sammanfattning

- Titel:** Magisk tajming eller strategiska beslut?  
- Den nakna sanningen om Nudie
- Författare:** Petra Govik, Angelica Ivarsson, Anna Jacobsson
- Utbildning:** Magisterprogrammet Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, C-uppsats VT -07
- Handledare:** Åsa Thelander, Mats Heide
- Syfte:** Vi vill med denna uppsats utifrån ett företagsperspektiv bidra med mer kunskap inom fenomenet marknadsföringsstrategier. Detta gör vi genom att reflektera över hur producentens möjligheter ser ut för att kontrollera sitt varumärke ut i butiken. Fenomenet studeras genom jeansföretaget Nudie som fallstudie.
- Frågeställningar:**
- Vilka strategier använder sig Nudie av för att kontrollera att dess varumärke förmedlas genom butiken som försäljningskanal?
  - Hur presenteras Nudies varumärke i butiken?
  - Vilka möjligheter och svårigheter möter Nudie i relationen med sina återförsäljare?
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod där vi både utfört intervjuer och icke deltagande observationer. Vår empiriska undersökning har utförts i form av en fallstudie genom företaget Nudie.
- Nyckelord:** Strategi, marknadsföring, varumärke, profil, distribution, kanalrelation.
- Slutsats:** Genom vår analys har vi konstaterat att producenten endast har en begränsad tillgång att kontrollera sitt varumärke ut i butiken. Vår slutsats är att vårt fallföretag använder sig av strategier i en större utsträckning än vad de utger sig för att göra, något vi menar krävs i en hårt konkurrensutsatt bransch. Vi har genom våra observationer kunnat fastställa att vårt fallföretag, trots bristande profileringsarbete, på ett bra sätt lyckats presentera sitt varumärke hos sina återförsäljare. Vi har dock konstaterat att producenten än mer kan kommunicera sitt varumärke genom skyltfönstret som vi i dagsläget ser som ett outnyttjat verktyg. Vad gäller relationen parterna emellan så har vi dels konstaterat att fallföretaget ställs inför svårigheten till påverkan på grund av att återförsäljaren äger produkterna. Dels visar vår analys på att fallföretaget har en stor potential att påverka återförsäljaren tack vare att stora resurser placerats på ett gediget relationsbyggande arbete.

## Författarnas Tack

Vi har genom denna kandidatuppsats fått tillfälle att träffa många intressanta människor som bidragit med information och underlag till vår uppsats. Uppsatsen hade inte varit möjlig utan det stöd vi fått. Vi skulle genom detta förord därför vilja passa på att tacka dessa personer.

Vi vill börja med att rikta ett stort Tack till Joakim Levin, verkställande direktör på företaget Nudie Jeans Co. AB. Vi vill tacka för att han, trots sitt pressade schema, tog sig tid till att ställa upp som intervjuperson. Tack för din proffsiga respons och för ett trevligt bemötande vid vår intervju i Göteborg den 27 april 2007.

Vi vill även tacka Palle Stenberg, försäljnings- och marknadschef samt Jerker Levin, Sverigechef på Nudie för att de ställde upp på våra intervjuer. Ett stort Tack för er hjälp och för att ni tog er tid.

Ett tack vill vi också sända till representanterna i butikerna Solo, Stuk, Ted Bernhardtz Tretton, Jeans Factory samt Pondus. Vi vill tacka för ett trevligt bemötande och för att ni kunde svara på våra frågor samt för att ni hade överseende med våra observationer.

Slutligen vill vi rikta ett riktigt stort Tack till våra handledare som väglett oss genom dessa tio veckor. Ett stort tack till Åsa Thelander och Mats Heide för era insiktsfulla råd och tips samt för all den tid ni lagt ner på oss.

Angelica, Anna och Petra  
Helsingborg, den 23 maj 2007

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>5</b>
1.1. SYFTE.....	6
1.2. FRÅGESTÄLLNING .....	7
1.3. AVGRÄNSNING - PRECISERING.....	7
1.4. DISPOSITION.....	8
<b>2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING .....</b>	<b>9</b>
2.1. VARUMÄRKET .....	9
2.1.1. Olins företagsidentitet .....	10
2.2. STRATEGI .....	11
2.2.1. Whittingtons fyra generella synsätt på strategi .....	11
2.2.2. Kotlers push och pull strategier.....	14
2.3. PROFIL.....	15
2.4. IMAGE .....	16
2.4.1. Imageskapande faktorer i butik .....	16
2.5. DISTRIBUTION .....	18
2.5.1. Val av distributionskanal.....	18
2.5.2. Peltons kanalrelationsmodell.....	19
<b>3. METOD.....</b>	<b>22</b>
3.1. VAL AV FALLSTUDIE .....	22
3.2. VAL AV RELEVANTA PLATSER OCH UNDERSÖKNINGSPERSONER.....	23
3.3. INSAMLING AV RELEVANTA DATA .....	24
3.3.1. Intervjun .....	24
3.3.2. Icke deltagande observation .....	27
3.4. TOLKNING AV DATA .....	28
<b>4. ANALYS .....</b>	<b>29</b>
4.1. VARUMÄRKET – ETT KOMMUNIKATIONSMEDEL .....	29
4.1.1. Varumärket Nudie .....	30
4.2. NUDIES FRAMGÅNG – STRATEGI ELLER TILLFÄLLIGHET?.....	31
4.2.1. Pushstrategi .....	33

4.3. NUDIES PROFILERING .....	34
4.4. PRODUKTIMAGE I KONTEXT.....	35
4.4.1. Varuutbudet – Hos jeansspecialisten.....	35
4.4.2. Butiken – Streetinfluerad atmosfär .....	36
4.4.3. Servicegrad – Kunskapsrik butikspersonal .....	37
4.4.4. Marknadsföring – Skyltfönstret som kommunikatör .....	38
4.4.5. Kundkretsen – Varierade åldersgrupper.....	39
4.5. DISTRIBUTION .....	39
4.5.1. Val av distributionskanal – Butiken som återförsäljare .....	39
4.5.2. Selektiv distribution - Exklusivt men inte onåbart.....	40
4.5.3. Peltons kanalrelationsmodell – Makt, kontroll och förtroende .....	40
<b>5. DISKUSSION .....</b>	<b>44</b>
5.1. AVSLUTANDE ORD.....	48
5.2. REFLEKTION.....	49
<b>6. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>50</b>
<b>7. BILAGA .....</b>	<b>54</b>
BILAGA 1 – FÖRETAGSPRESENTATION .....	54
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE: VD, NUDIE JEANS CO. AB .....	55
BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE: SVERIGECHEF, NUDIE JEANS CO. AB.....	58
BILAGA 4 – INTERVJUGUIDE: FÖRSÄLJNINGS- OCH MARKNADSCHEF, NUDIE JEANS CO. AB.....	59
BILAGA 5 – OBSERVATIONSSCHEMA FÖR SAMTLIGA BUTIKER .....	60
BILAGA 6 – INTERVJUGUIDE FÖR SAMTLIGA ÅTERFÖRSÄLJARE .....	61

# 1. Inledning

*I detta inledande avsnitt ämnar vi ge en presentation av vårt valda ämne för uppsatsen. Här introduceras läsaren i en problematisering av ämnet som sedermera mynnar ut i det syfte och den frågeställning uppsatsen har som utgångspunkt. Vidare följer en presentation av de avgränsningar vi avsett göra för denna uppsats, varpå en disposition av uppsatsens upplägg sker. I denna avser vi skapa en tydlig röd tråd som hjälp för att underlätta till ett fortsatt intresse till läsning.*

---

Att synas på den globaliserade marknaden innebär idag en rejäl kraftansträngning för företag. TV, radio, tidningar och Internet forcerar dagligen ut reklam och PR i syfte att marknadsföra en viss produkt eller tjänst.<sup>1</sup> Uppmärksamheten på varumärket har intensifierats och marknaden är idag nästintill översvämmad av dem. Företagen spenderar miljontals kronor på marknadsföring i förhoppningen om att deras varumärken ska vara främst och tydligast exponerade i syfte att skapa efterfrågan.<sup>2</sup>

Men hur mottagliga och påverkbara är vi människor, då vi dagligen möts av en djungel av budskap? Detta är något som flertalet författare har diskuterat. Många är överens om att människor på den globaliserade marknaden förblindats av marknadsföringens budskap. Till exempel hävdar Philip Kotler att det inte är helt förvånande att de företag som inte utvecklat sin marknadsföring inte heller når ut med sina budskap.<sup>3</sup> Det svenska jeansföretaget Nudie Jeans Co. är ett fall på verksamhet som inte spenderar någon betydande summa på marknadsföring. Istället för exempelvis reklam och PR har företaget valt andra marknadsföringsstrategier i syfte att nå sina kunder. Som Peter McGoldrick menar kan ett tillvägagångssätt för att nå sina tilltänkta kunder vara att placera sina produkter hos en återförsäljare. Detta har företaget Nudie Jeans Co. lagt stor tyngdpunkt vid som ett medel att nå ut till kunderna. Butiken utgör en betydande kanal för företaget, då de genom sina produkter har möjlighet att kommunicera med kunden.

Enligt McGoldrick utgör idag butiken, som det slutliga distributionsledet gentemot kunden, en synnerligen betydelsefull del i företagets marknadsföringsstrategi. Vidare diskuterar han parternas roll i distributionskanalen och menar att förhållandet mellan butik

---

<sup>1</sup> Peter, Paul J. & Olson, Jerry C. (2005). *Consumer behaviour and marketing strategy*. 7<sup>th</sup> edition. Irwin Book Team, Boston.

<sup>2</sup> Parment, Anders. (2006). *Premium- volym- eller budgetmärke? – lär känna ditt varumärkes potential*. Liber, Stockholm.

<sup>3</sup> Kotler, Philip. (2002). *Kotlers marknadsföring – att skapa, vinna och dominera marknader*, Liber ekonomi, Malmö.

och producent inte alltid sett ut som det gör idag. Traditionellt sett betraktades butiken som en relativt underställd och passiv länk i distributionskanalen. Både producenten och kunden har under olika årtionden skådats som härskare över distributionskanalerna, medan butikens roll har kvarstått som sekundär. Butiken har dock fått sin revansch och är idag den dominerande aktören i marknadskanalen, varför denna numera är överordnad både producent och grossist, menar McGoldrick. Maktskiftet har inneburit att butikerna fått större möjligheter att nå sina strategiska mål.<sup>4</sup> Detta är ett av Nudie Jeans Co. s allra största problem. Den makt som återförsäljaren i form av butiken idag besitter utgör ett hinder för företaget som därmed reducerar sin förmåga att påverka och kontrollera sitt varumärke.

Utöver butikens ökade makt så signalerar även butikens image budskap till kunden, något som producenten inte kan påverka. Barry J. Davies och Philippa Ward listar, liksom McGoldrick, ett antal imageskapande faktorer som påverkar kundens uppfattning om butiken, nämligen dess utformning, sortiment, servicegrad, marknadsföring och kundkrets. Dessa kommunicerar, tillsammans eller var för sig, budskap till kunden som därefter bildar sig en uppfattning om helhetsintrycket.<sup>5</sup> För Nudie Jeans Co. är det av stor relevans att deras produkter finns hos en återförsäljare vars image överensstämmer med företagets uppfattning om sin profil, varför det blir av stor betydelse att redan från början välja återförsäljare med stor omsorg. Med tanke på butikernas makt är det därför av särskild innebörd att kanalen präglas av goda relationer för att producentens varumärke på tydligaste sätt ska exponeras. Anders Parment menar att ett scenario i annat fall kan bli att exempelvis återförsäljaren tenderar att handla opportunistiskt, vilket i sin tur kan leda till att varumärket blir nedsmutsat och negativ ryktesspridning skapas.<sup>6</sup>

## 1.1. Syfte

Vi vill med denna uppsats utifrån ett företagsperspektiv bidra med mer kunskap inom fenomenet marknadsföringsstrategier. Detta gör vi genom att reflektera över hur producentens möjligheter ser ut för att kontrollera sitt varumärke ut i butiken. Fenomenet studeras genom jeansföretaget Nudie som fallföretag.

---

<sup>4</sup> McGoldrick, Peter. (2002). *Retail Marketing*. The McGraw-Hill Companies, Inc, New York.

<sup>5</sup> Davies, Barry J & Ward, Philippa. (2002). *Managing Retail Consumption..* John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.

<sup>6</sup> Parment. (2006).

## 1.2. Frågeställning

- Vilka strategier använder sig Nudie av för att kontrollera att dess varumärke förmedlas genom butiken som försäljningskanal?
- Hur presenteras Nudies varumärke i butiken?
- Vilka möjligheter och svårigheter möter Nudie i relationen med sina återförsäljare?

## 1.3. Avgränsning - precisering

Vi beslutade oss för att studera fenomenet marknadsföringsstrategier i ett generellt perspektiv och valde att göra detta genom ett fallföretag. Detta val grundades i att vi snarare, än att endast studera ett företags tillvägagångssätt, ville skapa allmängiltig kunskap om ämnet som i framtiden kan komma att tillämpas på andra företag. Det fallföretag vi valt att studera är det svenska jeansföretaget Nudie Jeans Co. Motivet till detta val av företag är att Nudie Jeans Co., till skillnad från flertalet andra jeansföretag, inte använder sig av marknadsföring i form av reklam, promotion, personlig försäljning eller PR. Detta fann vi intressant med tanke på att Nudie Jeans Co. som endast i dagsläget funnits i cirka sex år, redan verkar som ett etablerat jeansföretag på den internationella marknaden. (Se företagspresentation i bilaga 1)

Vi har valt att begränsa uppsatsen till att studera marknadsföringsstrategier på den svenska marknaden. Detta val har vi gjort eftersom vi ansåg att uppsatsen annars skulle få ett för brett perspektiv. Vi ville snarare sträva efter att skapa en djupgående analys.

I uppsatsen har vi valt att föra vår analys utifrån ett företagsperspektiv. Vi har därmed valt bort kundperspektivet då vi snarare ville fokusera på hur och vad ett företag kunde göra för att lyckas med sina marknadsföringsstrategier, än att studera om dess strategier haft framgång genom att undersöka kundernas uppfattningar.

Vi har valt att benämna våra respondenter från Nudie Jeans Co. för deras yrkesroll då vi anser att det är utifrån sin yrkesroll de har uttalat sig och inte som privatpersoner, vilket vi menar annars kan inträffa om vi skulle benämnt respondenterna för endast deras namn. Vad gäller våra sex observerade butiker har vi valt att kalla respektive butik för ”Butik 1, Butik 2... Butik 6”, detta val har vi gjort då vi inte finner det som relevant för uppsatsens ämne för vilken eller vilka butiker som agerar på vilket sätt. Respondenterna från de observerade butikerna har vi valt att benämna för ”Representant för butik 1, Representant för butik 2... Representant för butik 6”. Detta val har vi gjort i syfte att inte skapa förvirring för läsaren.



## 1.4. Disposition

Vår uppsats följer en, för uppsatser, traditionell dispositionsram vilken innehåller ett inledande avsnitt följt av ett teori-, metod-, analys- och diskussionsavsnitt. Nedan konkretiseras samtliga avsnitt i uppsatsen.

Efter att inledningsvis ha introducerat läsaren genom en problematiserande inledning av uppsatsens valda ämnesområde följer syftet med uppsatsen och en presentation av de frågeställningar vi valt att behandla ämnet utifrån, varpå uppsatsens avgränsningar presenteras. Därefter följer uppsatsens teoriavsnitt och detta har vi valt att presentera utifrån tre perspektiv, då syftet är att respektive perspektiv ska överensstämma med våra tre frågeställningars ordningsföljd. Det första perspektivet är avsett att presentera tre olika faktorer, nämligen varumärket, strategi och profil, vilka vi valt att beskriva i syfte att belysa relevansen av att ha strategier för att därigenom kunna profilera sig genom varumärket. Genom perspektiv två vill vi åskådliggöra hur imageskapande faktorer i en butik kan påverka en kunds uppfattning om ett varumärke, medan perspektiv tre är avsett att påvisa relevansen av att välja en passande distributionskanal för sitt ändamål. Vidare vill vi belysa hur relationerna kan se ut i en kanal. Efter teoriavsnittet följer uppsatsens metodavsnitt, vilket innefattar det praktiskt övergripande tillvägagångssätt genom vilket uppsatsen tagit sin form. Vi har valt att placera detta avsnitt efter teoriavsnittet då vårt intervju- och observationsunderlag bygger på våra teorier. Vi vill alltså inte skapa förvirring hos läsaren genom att introducera uppsatsens teorier i metodavsnittet. Uppsatsen följs därefter av ett analysavsnitt där vi med hjälp av våra teorier presenterar vår analys utifrån insamlat material. Analysavsnittet är upplagt enligt samma princip som teoriavsnittet, där vi genom det första perspektivet visar på vad vårt fallföretag är, vad de gör och hur de gör för att nå sina profilmål. Genom det andra perspektivet lyfter vi, genom våra utförda observationer, fram hur aspekten ser ut i butiksmiljön, för att med det tredje perspektivet jämföra och diskutera relationen mellan fallföretaget och återförsäljarna. Därefter följer en diskussion där de frågor vi ställt för denna uppsats syfte besvaras. Utifrån detta sammanfattas därefter vår kontenta i ett avslutande ord vilken slutligen följs av en reflektion över den egna arbetsinsatsen samt ett begrundande över vad som hade varit intressant inför framtida forskning.

## 2. Teori och tidigare forskning

*I detta avsnitt presenteras de för uppsatsen aktuella teorierna. Avsnittet är indelat i tre perspektiv då syftet är att dessa ska stämma överens med uppsatsens tre frågeställningar. Vi börjar med att presentera teori om varumärket, strategi och profil. Vi fann dock mycket teori inom dessa områden under uppsatsens skapelseprocess, men vi har begränsat oss till att endast välja ut sådan teori vi funnit vara förenlig med uppsatsens ämne. Detta har vi gjort genom att kombinera våra för uppsatsens skapade nyckelord i varierade sökningar. Våra utvalda teorier om varumärket, strategi och profil ska genom analysen så småningom utmytna i ett svar på frågan vilka strategier vårt fallföretag använder för att kontrollera att dess varumärke förmedlas genom butiken som försäljningskanal. Det andra perspektivet utgörs av image i ändamålet att svara på frågan hur fallföretagets varumärke presenteras i butiken. Vad gäller teori inom image kan vi konstatera att vi även här stötte på flertalet träffar inom ämnesområdet. Dock var vi som i ovanstående fall endast intresserade av den teori som överensstämde med syftet för vår uppsats, varför vi koncentrerat oss på produktimage i kontext. Det tredje perspektivet innehåller teori om distribution, varför vi fann Peltons kanalrelationsmodell som mycket lämplig. Kanal- och distributionsteorin är framtagen i syfte att, med hjälp av analysen, besvara frågan vilka möjligheter och svårigheter fallföretaget kan möta i sina kanalrelationer.*

---

### 2.1. Varumärket

Till följd av ett ökat konkurrenstryck på den globaliserade marknaden har varumärket kommit att bli ett vasst konkurrensmedel. Varumärkets roll är att förmedla information om produkten i form av exempelvis dess innehåll, kvalitet och pris, menar Frans Melin. Vidare kan varumärket även fungera som ett verktyg vid positioneringssammanhang.<sup>7</sup> Kotler definerar ett varumärke som ” /.../ a name, term, sign, symbol, design, or a combination of these elements that is intended to identify the goods or service of a seller and differentiate them from those of competitors”.<sup>8</sup> Christian Grönroos beskriver ett varumärke likt den identitet en marknadsförare önskar skapa för en produkt eller tjänst.<sup>9</sup> Ett varumärke kan alltså ha flera olika funktioner och är något som är avsett att identifiera en organisations produkt eller tjänst,

---

<sup>7</sup> Melin, Frans. (2001). *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken..* Liber Ekonomi, Malmö.

<sup>8</sup> Kotler, Philip. Bowen, John. Makens, James. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism.* Pearson Education, Inc, New Jersey. s. 312

<sup>9</sup> Grönroos, Christian. (2004). *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats.* Liber Ekonomi, Malmö.

men på vilket sätt kan detta ske? Wally Olins har tagit fram ett antal olika identitetstyper för att visa hur dessa kan signalera något om företagets varumärke.<sup>10</sup>

### 2.1.1. Olins företagsidentitet

Den första av Olins identitetstyper benämns som *monolithic identity* vilken kan förklaras som en organisation som representerar hela helheten genom att använda en genomgående visuell stil. Det kan liknas som att företaget är varumärket. Organisationen använder samma namn, estetik och logga på alla sina divisioner och på alla sina varumärken.<sup>11</sup> Då organisationen använder samma symboler överallt, blir den identifierad av kunden vid första anblicken.<sup>12</sup>

*Branded identity* innebär att företaget uttrycker sig genom varumärkesidentiteten. Företagets namn och estetik är endast känt av företagskunder medan kunden endast känner till företagets varumärke. Moderbolaget är alltså inte känt ute på marknaden då det inte direkt kommunicerar till marknaden.<sup>13</sup> Om det finns flera dotterbolag så har dess varumärken ingen koppling till varken varandra eller till moderbolaget.<sup>14</sup>

*Endorsed identity* är den tredje och sista av Olins identitetstyper och kan ses som en hybrid mellan *monolithic*- och *branded identity*.<sup>15</sup> I detta fall har dotterföretaget sin egen stil med sin egen kultur, traditioner samt varumärke. Moderbolaget i denna typ av identitet står i bakgrunden, men har ändå en igenkännande faktor. Det finns alltså en koppling till moderorganisationen och det går att se att varumärket tillhör en organisation.<sup>16</sup>

Vi har valt att i analysen endast behandla *monolithic identity*, detta då vi anser att det är denna typ av identitet som bäst överensstämmer med vårt valda fallföretags varumärke.

Således kan vi nämna att varumärket besitter flera funktioner och har en starkt betydande roll i dagens konkurrensutsatta marknad. Vidare har vi genom Olins identitetstyper visat på ett antal olika tillvägagångssätt att kommunicera sin identitet genom varumärket för att sticka ut från mängden. Men för att kunna utmärka sig på marknaden anser vi att det av företaget krävs uttalade och tydliga strategier, varför vi i nästkommande stycke ska belysa vad strategi är.

---

<sup>10</sup> Van Riel, Cees B M. (1992). *Principles of Corporate Communication*. Pearson Education Limited, Essex.

<sup>11</sup> Schmitt, Bernd & Simonson, Alex. (1997). *Marketing Aesthetics- The Strategic Management of Brands, Identity and Image*. The Free Press, New York.

<sup>12</sup> Van Riel. (1992).

<sup>13</sup> Schmitt & Simonson. (1997).

<sup>14</sup> Van Riel. (1992).

<sup>15</sup> Schmitt & Simonson. (1997).

<sup>16</sup> Van Riel. (1992).

## 2.2. Strategi

Enligt Ove Liljedahl krävs det uttalade strategier för att hänga med i marknadens föränderlighet, vilket han menar betyder att det är marknadsförutsättningarna som styr den strategiska processen. Vi lever i ett samhälle där immateriella värden såsom varumärket står i centrum samtidigt som den globala konkurrensen blir allt mer intensiv. Liljedahl menar därför att det praktiskt taget är omöjligt för ett företag att behålla sin marknadsposition utan uttalade strategier.<sup>17</sup> Strategi är dock ett omtalat begrepp och Richard Whittington menar att det inte är något enkelt ämnesområde.<sup>18</sup> Strategigurun Micheal E. Porter konstaterar att begreppet strategi genom åren har missbrukats och menar att det råder en förvirring om vad strategi är för något.<sup>19</sup>

Enligt Cravens, David, W och Piercy Nigel F. består en strategi av ett antal beslut gjorda av ledningen vilka handlar om hur, när och vart företaget ska konkurrera för att tillhandahålla fördelar. De definierar strategibegreppet som ”/.../ the way a company creates value through the configuration and coordination of its multimarket activities.”<sup>20</sup>

Med tanke på strategibegreppets komplexitet har vi valt att nedan belysa strategi utifrån Whittingtons fyra generella synsätt.

### 2.2.1. Whittingtons fyra generella synsätt på strategi

Whittington belyser alltså strategi utifrån fyra olika grundläggande synsätt – det klassiskt rationella-, evolutionistiska-, processuella- och systemteoretiska perspektivet. Dessa synsätt rymmer alla olika konsekvenser för hur strategin hanteras praktiskt. Nedan är Whittingtons fyra generiska strategiska perspektiv inplacerade i ett koordinatsystem.<sup>21</sup> (Se figur 1)<sup>22</sup>

Koordinatsystemet är till för att visa på vad en strategi är till för, respektive hur den kan implementeras. Whittington menar att strategiperspektivet skiljer sig åt gällande två dimensioner, strategins resultat och de processer som strategin består av. Den vertikala axeln visar på den utsträckning som strategin antingen skapar vinstmaximerande resultat eller frångår detta och istället låter andra faktorer ha inflytande. Den horisontella axeln står för

---

<sup>17</sup> Liljedahl, Ove. (2001). *Vinnande konkurrensstrategier – grunder och tillämpningar*, Liber Ekonomi, Kristianstad.

<sup>18</sup> Whittington, Richard. (2002). *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Liber Ekonomi, Malmö.

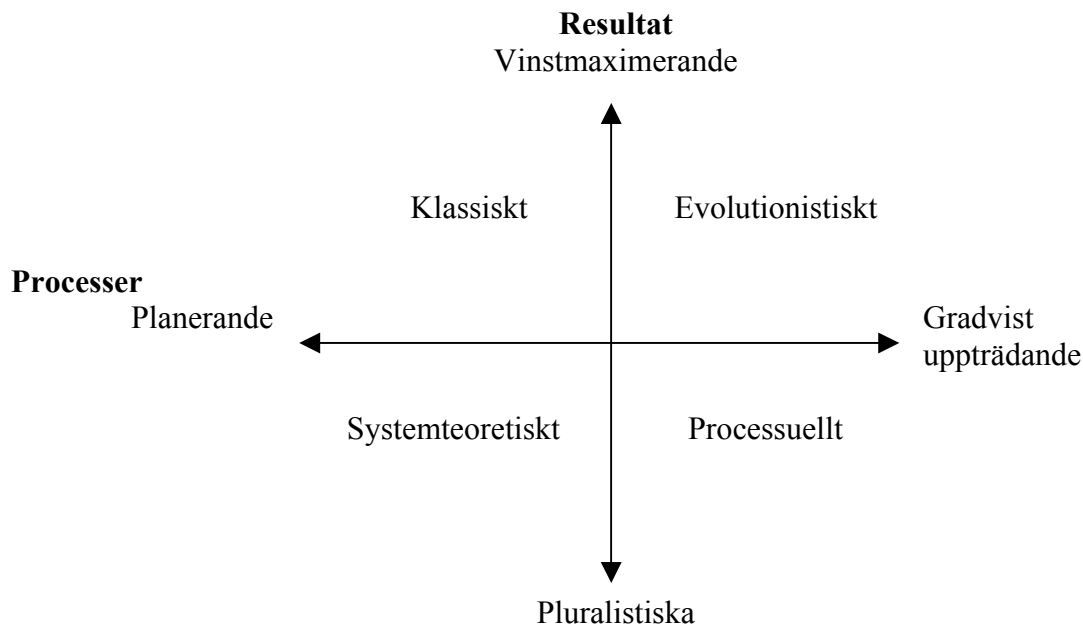
<sup>19</sup> Porter, Micheal. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, Nov-Dec. Vol. 74.

<sup>20</sup> Cravens, David, W & Piercy Nigel F. (2003). *Strategic Marketing*. 7th edition. McGraw-Hill/Irwin, New York. s. 25

<sup>21</sup> Whittington. (2002).

<sup>22</sup> Ibid.

processer och visar i vilken grad strategierna antingen är ett resultat av genomtänkt planering eller en följd av olika tillfälligheter.<sup>23</sup>



Figur 1 – Generella strategiska perspektiv <sup>24</sup>

Vi kan genom koordinatsystemet fastställa att det klassiska och systemteoretiska synsättet ligger närmare dimensionen processer på den horisontella axeln, vilket betyder att respektive strategisyn är ett resultat av rationell planeringsmetodik. Då Whittingtons fyra synsätt är en kategorisering av de olika strategiperspektiven är vi medvetna om att denna teori kan vara svår att direkt tillämpa på företag. Vi är medvetna om att företag ofta kombinerar strategiska modeller och på grund av detta uppfattar vi att det blir svårt att endast applicera ett av Whittingtons strategiperspektiv på ett företag. Vi kommer inför analysavsnittet att fördjupa oss i den högra delen av den horisontella axeln i denna uppsats, vilken ligger närmare dimensionen gradvist uppträdande. Här har vi valt att lägga största fokus på det processuella perspektivet. Emellertid kommer vi i somliga fall även beröra det klassiska perspektivet. Dessa val gör vi på grund av att det är dessa perspektiv som vi finner intressant för denna uppsats.

*Det klassiska perspektivet* bygger enligt Whittington på en rationell och formell planeringsmetodik där det huvudsakliga målet är lönsamhet. Den rationella planeringen utförs av högsta ledningen och denna framtidsplanering ses som ett redskap för att uppnå

<sup>23</sup> Whittington. (2002).

<sup>24</sup> Ibid. s. 9

vinstmaximering. Om tillräckligt med informationsinsamling skett kan både omvärlden och organisationer ses som förutsägbara och flexibla, menar Whittington.<sup>25</sup>

*Det evolutionistiska perspektivet* utgår från den biologiska evolutionsteorin där marknadens disciplin ersätts av djungelns lag. Det naturliga avgörandet är det mest inflytelserika, varför framgångsrika strategier endast kan bli en följd av detta anser Whittington. Snarare än tilltron till chefernas rationella planeringsmetodik läggs accenten på de externa faktorerna. Vidare menar det evolutionistiska perspektivet att de starkare aktörerna överlever medan de svagare försvinner. Strategier ger i en konkurrensstark miljö endast ger kortsiktiga fördelar på grund av att konkurrenterna snabbt kommer att kopiera de aktörer som lyckats. Förändringskraften i omgivningen är allt för oförutsägbar, varför de menar att fokus ska ligga på överlevnad dag för dag parallellt med att hålla alla möjligheter öppna.<sup>26</sup>

*Det systemteoretiska perspektivet* handlar om att en strategis praxis och mål är bundna till det rådande sociala systemet. Strategins mål har formats av dess sociala bakgrund, varför detta perspektiv snarare än vinstmaximering ser till makt i företaget. Vidare finns, likt det klassiska perspektivet, en viss rationell tro exempelvis vad gäller planering i förväg och ett effektivt handlande. Dock accepteras inte den klassiska rationalitetens former och mål utan istället menar de att grunden för en strategi ligger i en viss sociologisk social kontext.<sup>27</sup>

Enligt *det processuella perspektivet* är det onödigt att sträva efter ouppnåeliga ideal, varför verkligheten istället bör accepteras som den är. Detta perspektiv uppfattar strategi som ett hantverksliknande ting och menar att logiken snarare påträffas i efterhand. De strategiska beslut som företag ställs inför får sällan någon större innebörd, och därför menar det processuella perspektivet att strategier uppstår utifrån tillfälligheter. Whittington skildrar processualisternas strategibildande som ”/.../ en blandning mellan analys och intuition, rutin och spontanitet, topp och botten, tur och misstag”.<sup>28</sup>

Vidare är förändring något som inte riktigt erkänns som ett behov, och därför har detta perspektivs strategiska tänkande en benägenhet att falla i rutiner. Snarare än att komma fram till rationella strategier väljer det processuella perspektivet att anpassa rutinerna i takt med omgivningens budskap.<sup>29</sup>

I fråga om innovationsmöjligheter menar det processualistiska perspektivet att det kan vara vilseledande på grund av marknadens oförutsägbarhet och organisationernas

---

<sup>25</sup> Whittington. (2002).

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid. s. 69

<sup>29</sup> Ibid.

komplexitet. Slutsatsen Whittington drar om synen på innovation är att företeelsen är en okontrollerbar process som i vissa fall kan fungera bättre utan ledning.<sup>30</sup>

Som Whittington, tillsammans med strategigurun Porter och ett antal andra forskare inom ämnet, kan vi konstatera att strategibegreppet inte är något enkelt fenomen. Trots det så handlar det dock om att nå önskade positioner som går att försvara. Vi kommer i nästkommande stycke presentera Kotlers push- och pullstrategier, vilka kan utgöra exempel på strategier som kan anammas i syfte att komma åt dessa positioner.

### 2.2.2. Kotlers push och pull strategier

Kotler lyfter fram *push* och *pull* som två strategier för ett företags marknadsföringsmix, vilka kan ses som avgörande för företaget beroende på vilken strategi de väljer att arbeta efter.

*Pullstrategin* går ut på att producenten riktar sin marknadsföring direkt till den slutgiltiga kunden. Detta kan göras via marknadsaktiviteter som är till för att informera kunden om deras produkter och att de finns ute på marknaden, något som görs i syfte att locka kunden till köp. Enligt strategin skapar då kunden ett begär efter produkten och vänder sig till sin återförsäljare för att tillfredställa sitt behov. Återförsäljaren måste då i förväg ha köpt in produkten från producenten för att kunna tillgodose kundens behov. Detta kan liknas som att kunden drar produkten genom de olika leden i kedjan.<sup>31</sup>

*Pushstrategin* går ut på att det istället är producenten som skjuter produkten fram genom distributionskanalen till kunden. Detta verkställs genom nyttjande av marknadsföringsaktiviteter, såsom exempelvis personlig försäljning och trade promotion direkt till distributör och återförsäljare.<sup>32</sup> Producentens uppgift är då att informera återförsäljaren om produkten och dess egenskaper i avsikt att få säljarna att inse varje produkts specifika värden samt fördelarna med dessa.<sup>33</sup> Förhoppningen är att detta leder till att återförsäljaren beställer produkterna och därefter säljer vidare dessa till kunden. Enligt Kotler driver alltså pushstrategin fram och sporrar återförsäljaren att marknadsföra produkten till kunderna samt att pusha produkten framåt genom distributionskanalerna.<sup>34</sup> Chris Fill stödjer Kotlers teori och menar även att pushstrategin handlar om att utveckla och vårda ett företags relationer i distributionskanalen med andra återförsäljare.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Whittington. (2002).

<sup>31</sup> Kotler, Bowen, Makens. (2003).

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Fill, Chris. (2002). *Marketing Communications- Contexts, Strategies and Applications*. Pearson Education, Limited 3<sup>rd</sup> edition, Essex.

<sup>34</sup> Kotler, Bowen, Makens. (2003).

<sup>35</sup> Fill. (2002).

Vi upplever att pushstrategin bäst överensstämmer med vårt fallföretag och därför har vi valt att endast belysa denna strategi i kommande analys.

Vi förvissas om att företag, genom olika strategier, på flertalet sätt kan nå önskade positioner. Att arbeta för att skapa en önskad bild om sig själv hos kunden, det vill säga en profil, kan vara ett mål företag strävar efter för att lyckas hålla sig kvar eller bibehålla sin plats på marknaden. Vi kommer i följande stycke presentera profilbegreppet i syfte att visa på relevansen av att skapa sig ett önskat kännetecknande drag hos kunden.

### 2.3. Profil

Mats Heide behandlar begreppet profil som den bild ledningen önskar att förmedla. En profil skapas i syfte att generera ett visst intryck hos omgivningen. Profil är dock ett svårdefinierat begrepp på grund av att det inte går att översätta direkt till engelska, då "profile" på engelska betyder image. Benämningen "Corporate Identity" nämns ibland som en synonym för profil, dock handlar begreppet mer om den visuella representationen ett företag har såsom att företagets logotyp, symbol och design ska samspela. Heide förespråkar istället därför begreppet profilering som ett sätt att kommunicera önskade värden till omgivningen.<sup>36</sup>

För att profilera sig är marknadsföring en traditionell och välanvänd strategi, vilket enligt Elisabeth Hill och Terry O'Sullivan menar handla om det sätt som företag attraherar sina kunder att köpa produkter. De definierar marknadsföring som "Marketing has become widely synonymous with the ways in which organisations attract their customers and persuade them to buy products and services."<sup>37</sup> Längre har Kotlers marknadsföringsmix (4P) skådats som en av de vanligaste marknadsföringsstrategierna.<sup>38</sup> Dock har generellt aktiviteterna product, price och promotion uppfattats som de absolut viktigaste medan place vanligen glömts bort. Hill och O'Sullivan menar däremot att place, i sin roll som försäljningskanal, är särskilt angelägen då denna är ett tillvägagångssätt för att göra sina produkter och tjänster tillgängliga för kunden.<sup>39</sup> Även Henrik Uggla anser att place utgör en mycket väsentlig roll för företags profilering och påverkan. Genom exempelvis en återförsäljare i form av en butik kan då företagets identitet och affärsidé signaleras, belyser han.<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Heide, Mats. (2005). *Identitet, image och kommunikation: Om konsten att kommunicera immateriella värden*. I M. Heide, C. Johansson & C. Simonsson (red.), *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.

<sup>37</sup> Hill, Elisabeth & O'Sullivan, Terry. (1999) *Marketing*. Addison Wesley Longman, New York. s.1

<sup>38</sup> Grönroos, Christian. (1997). *From Marketing mix to relationship marketing- towards a paradigm shift in marketing*. Vol. 35, No. 4.

<sup>39</sup> Uggla, Henrik. (2006). *Positionering: Teori, trend och strategi*. Liber AB, Malmö.

<sup>40</sup> Ibid.



Vi kan genom ovanstående teori se att de traditionella marknadsföringsformerna länge betraktats som de mest lämpade för att nå ut till omgivningen, vare sig det handlar om profileringsarbete eller i andra sammanhang. Dock har dessa blivit allt mer ifrågasatta och försäljningskanalerna i form av återförsäljare och butiker har fått en allt större makt. Vi kommer i nästkommande stycke introducera ett antal imageskapande faktorer i avsikten att påvisa hur avgörande återförsäljarens image blir för företagets profileringsarbete. Vi börjar dock med att presentera vad en image är.

## 2.4. Image

Imagebegreppet har definierats relativt enhetligt i våra källor. Kotler definierar image som ”/.../ the net result of a person’s beliefs, feelings, expectations and impressions about a place or an object”.<sup>41</sup> David A. Aaker menar att imagebegreppet är ”How the brand is now perceived”.<sup>42</sup> Vi kommer hädanefter att utgå från Aakers definition då vi finner denna som bäst lämpad för denna uppsats. I avsnittet som följer kommer vi att presentera teori kring imageskapande faktorer i en butik, där vi valt att lägga fokus i ett varumärkesperspektiv.

Vi valde mellan Davies och Wards fyra, och McGoldricks arton imageskapande faktorer i arbetet att finna lämpligaste teorin för vår uppsats. Efter en jämförelse fann vi att Davies och Ward täckte in samtliga av McGoldricks faktorer förutom en, nämligen butikens kunder. Då vi finner en butiks kundkrets som väsentlig för vilken image som skapas valde vi därför att utöka Davies och Wards fyra faktorer med ytterligare en komponent, det vill säga kundkretsen.

### 2.4.1. Imageskapande faktorer i butik

Den första av Davies och Wards imageskapande dimensioner handlar om butikens *varuutbud*, det vill säga det sortiment butiken kan erbjuda sina kunder. Här påverkar faktorer som pris och kvalitet.<sup>43</sup> Till exempel menar Stephen S. Porter och Cindy Claycomb att en kunds uppfattning om butikens produktkvalitet direkt påverkar dess butiksimage. De anser att en butik med många externa varumärken alla representerar olika image, något som direkt påverkar butikens image och därigenom även kundens butiksväl.<sup>44</sup> Det är vidare av relevans att kunna erbjuda en god varumärkesmix, menar Porter och Claycomb. De påpekar att en

---

<sup>41</sup> Mossberg, Lena. (2003). *Att skapa upplevelser –från OK till WOW!* Studentlitteratur, Lund. s. 168

<sup>42</sup> Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, s. 71

<sup>43</sup> Davies & Ward. (2002).

<sup>44</sup> Porter, Stephen & Claycomb, Cindy. (1997) *The influence of brand recognition on retail store image*. Journal of Product & Brand Management, Vol.6 No.6.

butik som har varumärken med stark image, så kallade ankarmärken, direkt influerar kundernas uppfattning om butiken. Vidare anser de att ett varumärkes image i viss mån är starkare än butikens image, detta förstärker Porter och Claycomb med att förklara att ett varumärke med dålig image kan försämra kundernas uppfattning om en butik.<sup>45</sup>

Den andra dimensionen som påverkar en butiks image är *butiken* som helhet. Faktorer som Davies och Ward lyfter fram under denna dimension är dess lokalisering, interiör och exteriör samt dess atmosfär.<sup>46</sup> Paul J. Peter och Jerry C. Olson lyfter speciellt fram butikens lokalisering som en viktig påverkande imageskapande faktor. Hur synlig en butik är för kunden kan vara avgörande för dess kontakt med butiken, skildrar Peter och Olson. För mindre independentbutiker kan ett smart drag vara att lokalisera sig i närheten av större butiker.<sup>47</sup> Även butikens utformning, i form av interiör och exteriör, är påverkande faktorer för butikens image. Lena Mossberg menar att en butik kan, genom dess interiör, signalera ut hur de vill uppfattas och vilken kundgrupp de vill attrahera. Även atmosfären i butiken påverkar kundernas uppfattning om dess image, vilka kan vara faktorer som färg, doft, ljud och ljus.<sup>48</sup>

Den tredje dimensionen som påverkar en butiks image är enligt Davies och Ward den *servicegrad* som butikerna erbjuder kunderna.<sup>49</sup> Detta kan till exempel handla om hur engagerade och tillmötesgående personalen är, hur mycket personal som finns tillgänglig per kund och hur kunskapsrika samt kvalificerade de är. Dessa faktorer kan verka förtroendeskapande för kunden och kan vara avgörande för hur denne uppfattar butiken.<sup>50</sup>

Den fjärde och sista dimensionen, som Davies och Ward lyfter fram av en butiks image är *marknadsföring*. Detta kan vara faktorer såsom annonser, kampanjer och PR för butiken.<sup>51</sup> Vidare är faktorer som stil och kvalitet samt vilket reklammedel butiken använder sig av påverkande för kundens uppfattning av butikens image.<sup>52</sup>

Slutligen finner vi McGoldricks *kundkrets* som en imageskapande dimension, här spelar demografiska faktorer in såsom åldersgrupp, hög- eller låginkomsttagare, familjeförhållanden etcetera in. En butiks image kan också påverkas av vilka kunder som shoppar i butiken,

---

<sup>45</sup> Porter & Claycomb. (1997).

<sup>46</sup> Davies & Ward. (2002).

<sup>47</sup> Peter & Olson. (2005).

<sup>48</sup> Mossberg. (2003).

<sup>49</sup> Davies & Ward. (2002).

<sup>50</sup> McGoldrick. (2002).

<sup>51</sup> Davies. & Ward. (2002).

<sup>52</sup> McGoldrick. (2002).

exempelvis signalerar en butik modernitet och nymodighet om kundunderlaget utgörs av trendsättare, menar McGoldrick.<sup>53</sup>

Sammanfattningsvis kan vi enligt våra källor slå fast att image är ett intryck om något som har skapats hos en människa. För en producent som använder butiken som försäljningskanal blir det särskilt viktigt att bilden av sitt varumärke förmedlas så att en positiv image skapas. Med tanke på att de traditionella marknadsföringsformerna allt mer blivit ifrågasatta har vidare distributionen övergått till att bli ett viktigare moment att ta hänsyn till, varför vi i följande stycke ska presentera distributionens betydelse.

## 2.5. Distribution

### 2.5.1. Val av distributionskanal

En marknadskanal är enligt Anne T. Coughlan et al. "A marketing channel is a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption."<sup>54</sup> Enligt Parment är den huvudsakliga principen vid val av distributionskanaler att välja den kanal som bäst motsvarar producentens krav.<sup>55</sup> Det finns tre olika alternativ vid val av försäljningsstrategi, vilka är *intensiv*-, *exklusiv*- och *selektiv distribution*.<sup>56</sup> Vi kommer i analysen endast att behandla den selektiva distributionen, detta då vi anser att det är denna som bäst motsvarar vårt för uppsatsen valda fallföretag. Vi kommer ändå nedan att presentera samtliga tre distributionskanaler.

*Intensiv distribution* handlar om att sälja sina produkter genom varje tillgänglig detaljhandlare, produkten skall nå ut till så många kunder som möjligt. Volymfördelar nås relativt enkelt med denna försäljningsstrategi, dock blir det svårare att differentiera sig. Produkter som säljs genom denna kanal konsumeras ofta frekvent, och kan förklaras likt bröd- och smörprodukter.<sup>57</sup>

*Exklusiv distribution* innebär att kunden inte har någon möjlighet att själv välja vart produkten ska inhandlas, vilket beror på att produkten endast går att konsumeras hos ett litet antal utvalda återförsäljare. Det är viktigt att ett varumärke som ska framstå som högklassigt inte får påverkas av återförsäljarens image.<sup>58</sup> Att reducera priset är vidare inget alternativ då

---

<sup>53</sup> McGoldrick. (2002).

<sup>54</sup> Coughlan, Anne T. et al. (2001). *Marketing Channels*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, s. 2-5

<sup>55</sup> Parment. (2006).

<sup>56</sup> Coughlan, et al. (2001).

<sup>57</sup> Frazier Gary L, Lassar Walfried, M. (1996). *Determinants of distribution intensity*, Journal of Marketing, Vol. 60, Issue 4.

<sup>58</sup> Ibid.

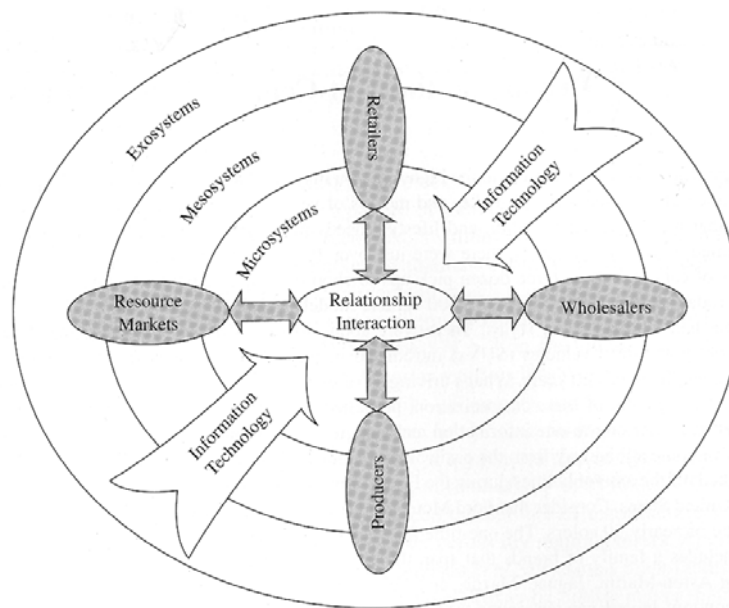
det skulle underminera varumärkets exklusivitet. Det är även viktigt att ha i åtanke att försäljningen kan gå ned, varför denna distribution endast fungerar vid en naturlig efterfrågan.<sup>59</sup>

Även vid den *selektiva distributionen* väljer man att begränsa sig till utvalda distributionskanaler, dock kan strategin uppfattas som en kombination av den intensiva- och exklusiva försäljningsstrategin. Antalet återförsäljare är utökat i förhållande till den exklusiva distributionen, men är ändå ett begränsat antal i jämförelse till den intensiva distributionen. Syftet är att nå ut till fler kunder utan att skapa höga alternativkostnader.<sup>60</sup>

När ett företag väl har valt den för sitt ändamål lämpligaste kanalen, frågar vi oss hur då relationerna ser ut i försäljningskanalerna, närmare bestämt det slutgiltiga distributionsledet gentemot kunden? Vi kommer i nedanstående avsnitt att utifrån Lou E. Peltons kanalrelationsmodell åskådliggöra hur relationerna i kanalerna kan se ut.

### 2.5.2. Peltons kanalrelationsmodell

Peltons modell visar att marknadskanalen är komplex och uppbyggd av många relationer som verkar i olika miljöer, vilka är *mikro-*, *meso-* och *exomiljön*. (Se figur 2)



Figur 2 – Peltons kanalrelationsmodell<sup>61</sup>

Målet med modellen är att underhålla kundrelationer och skapa kundvärde i fyra olika dimensioner, nämligen producent, grossisten, detaljisten och återvinningsaktören.<sup>62</sup> Vi

<sup>59</sup> Parment. (2006).

<sup>60</sup> Frazier & Lassar. (1996).

<sup>61</sup> Pelton, Lou E. Strutton, David. Lumpkin, James R. (2002). *Marketing Channels, A Relationship Management Approach*, McGraw-Hill/Irwin, New York. s. 21

kommer dock endast att fokusera på relationen mellan producent och detaljist, då de övriga dimensionerna faller utanför uppsatsens syfte. Vidare bortser vi, i samma ändamål, från informationsteknologins betydelse för samverkansrelationen mellan aktörerna.

Enligt Pelton et al. är *mikromiljön* det som sker inuti kanalen och denna miljö omfattar de uppfattningar och förväntningar som finns mellan kanalaktörerna och relationen dem emellan, vilka har skapats utifrån förväntningarna. Attityder, anpassning och beteende är exempel på faktorer som påverkar samverkansklimatet. Mikromiljön ligger nära aktörerna, men den går endast att påverka genom klimatet på relationerna, menar Pelton et al.<sup>62</sup> Parment diskuterar de uppfattningar och förväntningar som finns mellan de olika aktörerna i distributionskedjan. Han menar att ju mer en producent väljer att fokusera på sitt varumärke, desto större och viktigare roll får återförsäljaren som marknadsförare av varumärket. Därför kan en återförsäljare som främst fokuserar på sina egna intressen utgöra ett hot för producenten. Det är vidare en svår uppgift för producenten att motivera återförsäljaren till att utföra denna sorts marknadsföring.<sup>64</sup> Göran Thorstensson menar att goda relationer kräver en större öppenhet och insyn hos företagen. Det är först när det finns tillit mellan parterna som ett förtroende till budskapen kan skapas och förmedlas. Detta betyder vidare att det budskap som företaget vill förmedla måste överensstämma med vad de anställda verkligen signalerar till kunden. Annars kan otydlighet uppstå mot kunden vilket i sin tur leder till att varumärket försvagas.<sup>65</sup>

För att utveckla en bra kommunikation är det viktigt att arbeta med medarbetarna, menar Parment. Genom att lyckas få med dem i företagets värderingar kan dessa utgöra företagets viktigaste varumärkesambassadörer. Det är dessa personer som bygger en relation med varumärket som leder till lojalitet.<sup>66</sup> Mossberg påpekar att det rykte som uppstår kring ett varumärke eller en produkt kan få stor påverkan för en verksamhet.<sup>67</sup> Thorstensson menar att det därför blir viktigt att hålla dessa människor delaktiga i företagets arbete och låta dem sprida informationen vidare. En rekommendation från en varumärkesambassadör till en kund i form av ett uttalande väger ofta tyngre än kommunikationen från företagets sida i form av exempelvis annonser. Att underhålla relationer med sina varumärkesambassadörer kräver dock också resurser, men inte av summor i närheten av vad en kommersiell satsning skulle

---

<sup>62</sup> Pelton. (2002).

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Parment. (2006).

<sup>65</sup> Thorstensson, Göran. (2006). *Människor påverkar människor*. Springtime, Stockholm.

<sup>66</sup> Parment. (2006).

<sup>67</sup> Mossberg, Lena & Nissen Johansen, Erik. (2006). *Storytelling – Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Studentlitteratur, Lund.

kosta, menar Thorstenson.<sup>68</sup> Enligt Parment är risken med missnöjda återförsäljare att negativa budskap kan spridas om varumärket vidare till kunden. Därför är det väldigt viktigt för producenten att kontrollera att representanterna stödjer värderingarna bakom varumärket. Om samma värderingar delas och förmedlas av producent och återförsäljare kan återförsäljaren ses som den förlängda armen av producenten.<sup>69</sup>

Kanalens *mesomiljö* utgörs av fasta relationer såsom hur kanalen är uppbyggd och representerar relationen mellan kunder och leverantörer, menar Pelton et al., varför denna präglas av en avtalsbaserad miljö. Mesomiljön kan vidare förklaras som något aktörerna inte direkt kan påverka, dock kan de i samverkan eventuellt förhandla fram förändringar men i de flesta fall måste de ta miljön så som den är.<sup>70</sup> Claus Nygaard och Lars Bengtsson hävdar att ett sätt för att kontrollera respektive part är att sluta olika former av kontrakt för att på så vis kunna försäkra sig om att bestämmelserna följs. En aktuell teori inom detta område är agentteorin. Bakgrunden till teorin är att individen har ett opportunistiskt tänkande, det vill säga att personen handlar i ett egenintresse. Uppdragsgivaren tar rollen som principal medan den som utför arbetet är agenten. För ett ökat förtroende och för att försäkra sig om att agenten arbetar utifrån principalens intresse utformas olika typer av kontraktutformningar.<sup>71</sup> Agentteorin bygger dock inte endast på kontrakt utan även på relationer mellan agent och principal som inte kan regleras med hjälp av avtal. De sociala banden kan sträcka sig längre än en tidsbegränsad överenskommelse. Dagens agerande får framtida konsekvenser och därför blir även etik och moral en väsentlig fråga att arbeta med i relationen, menar Nygaard och Bengtsson.<sup>72</sup> För att få människor med sig krävs ett stort förtroende. Därför kan det vara av vikt att respektive part är lyhörd och tar till sig av den information som utbyts, anser Thorstenson.<sup>73</sup>

Kanalens *exomiljö* ligger utanför marknadskanalen och utanför aktörernas makt, varför denna miljö representerar den yttre miljön. Aktörerna är inte direkt involverade, dock blir dess mål, handlingar och output direkt påverkade av den. Exomiljön är istället därför något som kanalens aktörer måste anpassa sig efter.<sup>74</sup>

Då exomiljön ligger utanför marknadskanalen finner vi inte denna miljö som väsentlig för denna uppsats ämne, varför vi valt att inte behandla denna miljö i analysavsnittet.

---

<sup>68</sup> Thorstenson. (2006).

<sup>69</sup> Parment. (2006).

<sup>70</sup> Pelton, Strutton, Lumpkin. (2002).

<sup>71</sup> Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Thorstenson. (2006).

<sup>74</sup> Pelton, Strutton, Lumpkin. (2002).

### 3. Metod

*I detta avsnitt redogör vi för det tillvägagångssätt som använts som utgångspunkt genom uppsatsens gång. Utifrån den kunskap vi är intresserade av att fördjupa oss i och således vårt valda syfte, fann vi den kvalitativa forskningsmetoden som bäst lämpad för vår uppsats, varför utförandet av intervjuer och icke deltagande observationer föll sig bäst passande för att på så sätt kunna besvara våra frågeställningar.*

---

#### 3.1. Val av fallstudie

Alan Bryman menar att en fallstudie innebär en specialisering till endast ett specifikt fall, såsom exempelvis en viss organisation, där enbart det utvalda fallets utmärkande drag uppmärksammas. Användandet av fallstudie tillämpas vanligtvis vid den kvalitativa forskningen, såsom vid utförandet av deltagande observationer och ostrukturerade intervjuer, då syftet med dessa metoder oftast är att gå djupare in i ett specifikt fall. Utmärkande för en fallstudie som tillvägagångssätt är att undersökningen fokuserar på specifika drag i ett speciellt fall.<sup>75</sup> Vårt val av företaget Nudie grundades i vårt intresse över hur ett litet Göteborgsföretag lyckats omsätta 221 miljoner och etablera sig på jeansmarknaden i 25 länder världen över, utan att ha använt sig av traditionella marknadsföringsstrategier. Vidare fick vi tidigt i processen en kontaktperson inom företaget, varför företagsvalet underlättades. Kritik har riktats mot hur endast ett specifikt falls resultat kan representera och vara tillämbart på andra företag.<sup>76</sup> Steinar Kvale hävdar dock att det går att generalisera kunskap som tagits fram från ett speciellt fall till ett annat. Han menar att det är upp till forskaren att visa på belägg för att det är möjligt och att det sedan är upp till mottagaren att avgöra om det går att tillämpa resultatet på en ny situation.<sup>77</sup> Vid uppsatsens inledande fas var vår ambition att skapa en allmängiltig kunskap, vilken i framtiden skulle kunna tillämpas på andra företag. Dock fann vi det resultat vi fick fram genom tillämpandet av vårt fallföretag inte i samtliga fall var tillämbart på andra företag. Vår målsättning blev därför snarare att skapa ett kvalitativt forskningsresultat som kunde vara tillämbart på företag med liknande marknadsföringsstrategier såsom de strategier vårt fallföretag tillämpade, inom en liknande bransch.

---

<sup>75</sup> Bryman, Alan. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö.

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Kvale, Steinar, (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

### 3.2. Val av relevanta platser och undersökningspersoner

Bryman menar att det är viktigt att börja med att välja ut en plats som bäst behandlar och inbegriper de faktorer som valts ut att studera. Därefter följer valet av lämpliga personer som ska delta i studien.<sup>78</sup> Då Nudie är ett förhållandevis litet företag hade vi förmånen att boka en personlig intervju med företagets VD, som tillika utgör positionerna grundare av företaget, delägare och ekonomiansvarig för Nudie. Tack vare detta föll det sig rimligt att göra en djupare intervju med vederbörande. Under intervjun med VD: n fick vi dessutom kontaktuppgifter till Nudies Sverigechef. Anledningen till att vi önskade intervju Sverigechefen var på grund av dennes position, som innebär ett nära samarbete med Nudies återförsäljare, vilket vi såg som en relevant källa utifrån vår uppsats syfte. Efter våra utförda intervjuer med VD: n och Sverigechefen fann vi det som lämpligt att ställa vissa vidareutvecklande och mer djupgående intervjufrågor, varvid vi då valde att kontakta Nudies försäljnings- och marknadschef.

För att undvika att uppsatsen skulle få ett ensidigt perspektiv som kunde komma att påverka resultatet, valde vi dessutom att utföra observationer i butik för att på så sätt inte enbart fånga fallföretagets uppfattning. Valet av de butiker vi observerade grundades i förhoppningen att få en så generell uppfattning som möjligt av varumärkets position i butiken. Bryman menar att valet av de platser som ska observeras bör grundas på ett slumpmässigt urval för att inte riskera ett ensidigt resultat.<sup>79</sup> Då Nudies val av återförsäljare är mycket begränsat tog vi tillfället i akt att besöka samtliga tre återförsäljare som finns representerade för varumärket under vår vistelse i Göteborg, där vi befann oss i syfte att utföra intervjuer. Utöver dessa tre butiker skedde även observationer hos en av Nudies återförsäljare i Helsingborg, Uddevalla respektive Borlänge. Valen av dessa butiker gjorde vi då vi ansåg att observationer endast i Göteborg, i samband med vårt besök på Nudies huvudkontor, skulle kunna ge en ensidig bild. Detta då det kan antas att Nudies återförsäljare i Göteborg har en bättre relation till företaget på grund av att det för företaget är hemmamarknaden. Vidare ansåg vi att sex butiker var ett lämpligt antal då de ligger utspridda i Sverige, och att vi därför kan dra en relativt generell slutsats om huruvida de är kontrollerade av Nudie. För att inte få ett ensidigt perspektiv valde vi, utöver intervjuerna med fallföretaget, även att intervju representanter i tre av de sex butiker vi observerade. Att vi inte utförde intervjuer i de övriga tre observerade butikerna beror på att de vid vårt besök inte var bemannade med respektive

---

<sup>78</sup> Kvale. (1997).

<sup>79</sup> Bryman. (2006).



butiksansvarig eller annan insatt personal. I en av butikerna fick vi istället kontaktuppgifter till butikskedjans Visual Merchandiser för samtliga butiker i Sverige.

### 3.3. Insamling av relevanta data

Det är betydelsefullt att ta del av många aspekter för att få en så bred synvinkel som möjligt. Ett sätt att åstadkomma detta är genom att samla in olika typer av data.<sup>80</sup> För att kunna skapa en ingående diskussion i uppsatsen har vi använt oss av både primär- och sekundärdata. Vårt empiriska material, som utgör våra primärdata, består av utförda intervjuer med VD, säljchef och försäljnings- och marknadsansvarig på Nudie. Vi har även genomfört tre intervjuer med butiksrepresentanter i de observerade butikerna samt en intervju med en av våra observerade butikers visual merchandiser för Sverige. Genom att använda oss av intervjuer med representanter från både företagets och återförsäljarnas sida anser vi oss undvika att få ett ensidigt empiriskt material. Därför valde vi dessutom att skapa oss en egen uppfattning genom att utföra icke deltagande observationer i butik.

Den sekundärdata vi använt oss av utgörs av litteratur vi ansett vara relevant till vår uppsats i form av litterära verk, artiklar samt Internetsidor. Litteraturen har vi främst hämtat från biblioteket på Campus Helsingborg, via fjärrlån från Universitetsbiblioteket i Lund, Helsingborgs stadsbibliotek samt Lunds Universitets artikeldatabas Elin. Den företagsfakta vi fått ta del av härstammar från Nudies hemsida, företagspublikation från butik och litterära verk publicerade av företaget självt.

#### 3.3.1. Intervjun

För oss föll sig valet av att utföra intervjuer som naturligt, då vi ansåg det skulle bidra till en mer djupgående diskussion i vår uppsatta frågeställning. På så vis fick uppsatsen en kvalitativ inriktning. Bryman anser att intervjuer är den mest använda metoden i kvalitativ forskning tack vare den flexibilitet som kvalitativa intervjuer ger. Utifrån den information som respondenten lämnar kan intervjufrågorna styras och utvidgas från intervjuguiden. Syftet att ställa frågor som uppmuntrar den intervjuade till mer fylliga och uttömmande svar kan bland annat kan leda in den som utför intervjun på relevanta följdfrågor och skapar dessutom ökad kunskap om vad intervjupersonen tycker är viktigt i frågan.<sup>81</sup>

Vår utförda intervju med VD: n ägde rum fredagen den 27 april på Nudies huvudkontor i Göteborg. Avtalad tid för intervjun var klockan 08.30 som sedermera varade i 90 minuter.

---

<sup>80</sup> Bryman. (2006).

<sup>81</sup> Ibid.

Inledningsvis under intervjun klargjorde vi syftet med uppsatsen och betydelsen av intervjun. Utifrån den litteratur vi fann mest relevant hade vi inför våra intervjuer utformat intervjuguider anpassade efter vår frågeställning och uppsatsens syfte. En intervjuguide ska enligt Kvale inrymma de ämnen som uppsatsen berör.<sup>82</sup> Bryman menar att en intervjuguide inte behöver innehålla detaljerade frågor, dock ska den täcka de områden som krävs för att kunna besvara frågeställningen. Enligt Bryman kan tematisering av frågor utefter de områden som ska belysas under intervjun vara att rekommendera. Dessutom bör sättet att ställa frågorna anpassas efter personen som intervjuas.<sup>83</sup> Kvale menar att frågorna bör vara korta och lätta att förstå som sedermera följs av följdfrågor utefter de svar som ges. Generellt bör frågor av ledande karaktär undvikas. Kvale hävdar dock att denna typ av frågor dock kan vara nödvändiga för att få fram information som annars försöks undanhållas. Huvudsaken är vad frågorna leder fram till och den kunskap de kan bidra med.<sup>84</sup> Även Runa Patel och Bo Davidson menar att en kvalitativ intervjuguide kan utformas genom öppna frågor, vilka bland annat kan utformas i syfte att försöka få respondenten till att berätta om ett vidare sammanhang.<sup>85</sup> Den som intervjuas har då möjligheten att ge uttömmande och fria svar. Det är inte heller viktigt att till punkt och pricka följa den mall av frågor som satts upp, utan det går att anpassa ordningen av dessa efter hur samtalet utvecklas.<sup>86</sup> Patel och Davidson menar att en kvalitativ intervju utmärks just av att både den som intervjuar och den intervjuade är deltagare i en dialog.<sup>87</sup> Vår intervjuguide var framtagen i teman utifrån de olika teoridelarna som relaterade till vårt syfte och våra frågeställningar. Intervjufrågorna var sedan utformade på så sätt att VD:n fick möjligheten att sväva ut fritt i sina svar. På så sätt anser vi att vi reducerade risken att missa viktiga aspekter. Vi upplevde dessutom att det gav oss en öppen dialog med vår respondent där vi kunde inflika med följdfrågor efter de svar som angavs. (Se intervjuguider i bilaga 2-4, 6.)

Bryman menar att det är speciellt viktigt under en kvalitativ intervju att utrusta sig med en diktafon, där bandningen efter avslutad intervju skrivs ut. På så sätt undviks risken att detaljerad information går förlorad. Genom att använda sig av inspelning går det också att uppfatta på vilket sätt svaren ges, något som kan vara av stor betydelse.<sup>88</sup> Vår intervju spelades in med hjälp av en diktafon, på så sätt kunde den informationen som lämnades

---

<sup>82</sup> Kvale. (1997).

<sup>83</sup> Bryman. (2006).

<sup>84</sup> Kvale. (1997)

<sup>85</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.

<sup>86</sup> Bryman. (2006).

<sup>87</sup> Patel & Davidson. (2003).

<sup>88</sup> Bryman. (2006).

återges precis enligt vad som sagts. Dessutom kunde vi vara mer delaktiga under intervjun när det inte krävdes fokusering på att föra anteckningar. För att inte riskera att något problem skulle uppstå med diktafonen hade vi utrustat oss med en i reserv. Vi gjorde vidare valet att samtliga tre skribenter skulle delta under intervjun. På så sätt kunde frågorna bättre kompletteras då samtliga aktivt deltog i samtalet. Kvale menar att intervjun bör avslutas med att intervjuaren tillfrågar den intervjuade om det är något utöver det som tillfrågats som bör tas upp, för att på så sätt ge den intervjuade möjlighet att kunna komplettera uppgifter som denne finner relevant.<sup>89</sup> Vår intervju med VD: n avslutades med frågan om respondenten ville tillägga något eller ansåg att vi eventuellt missat att ta upp någon betydelsefull information.

Torsdagen den 3 maj utförde vi en telefonintervju med Nudies Sverigechef, vilken pågick i 15 minuter. Under samma dag utfördes också en telefonintervju med en av de observerade butikernas visual merchandiser, vilken pågick under 30 minuter. Slutligen genomfördes en sista telefonintervju med försäljnings- och marknadschefen den 15 maj. Denna intervju förlöpte under 15 minuter. Bryman menar att det finns både för- och nackdelar med att utföra en telefonintervju framför en direkt intervju. Den intervjuade kan vid en direkt intervju påverkas av olika faktorer, såsom personliga egenskaper hos intervjuaren. En respondent under en telefonintervju påverkas inte av faktorer likt detta vilka kan leda till ett missvisande eller ensidigt svar. Att inte se varandra ansikte mot ansikte under en intervju kan innebära att viktig information går förlorad.<sup>90</sup> Vi valde under samtliga av våra telefonintervjuer att banda samtalen. Vår förhoppning var därmed att vi undvek att förlora viktig information som lämnades. Istället kunde intervjuaren helt koncentrera sig på att skapa en trivsamt dialog med respondenten för att på så sätt försöka generera så givande svar som möjligt. Då vi enbart har intervjuat experter inom området finner vi att de svar som lämnades inte har påverkats av att intervjuerna utfördes över telefon.

Vi gjorde valet att endast utföra en djupare intervju med företagets VD, eftersom denne ansåg sig ha en god överblick över hela företagets verksamhet, då det är förhållandevis litet till storleken. För att undvika att få en ensidig bild valde vi ändå att komplettera denna intervju med två kortare intervjuer med Nudies Sverigechef samt försäljnings- och marknadschef, för att bekräfta att uppgifter som lämnades vid intervjun med VD: n var korrekta och inte enbart av VD: ns personliga uppfattning. Vårt transkriberade material från samtliga intervjuer omfattade sammanlagt 28 sidor och ingick som en del av vårt empiriska material vid analysen.

---

<sup>89</sup> Kvale. (1997).

<sup>90</sup> Bryman. (2006).

### 3.3.2. Icke deltagande observation

Att utföra en icke deltagande observation innebär att man inte själv deltar i ett samspel, utan enbart intar rollen som observant. Forskare hävdar att det kan vara svårt att utträta korrekta tolkningar av vad som verkligen sker i kommunikationen mellan människor, varför risken är stor att endast en del av ett helt sammanhang uppfattas. En annan risk i rollen som deltagande observatör är om individen som betraktas är medveten om observatörens närvaro, vilket kan innebära att individens uppförande blir konstlat. Bryman nämner att övervägande kvalitativ forskning inleds med att presentera frågeställningen för de individer som finns inom fältet som ska observeras.<sup>91</sup> Katrine Fangen menar att observatörens jobb är att iaktta människor, vad de säger och gör samt andra aspekter som önskas bli bekräftade. Det bästa är att börja med att observera för att därefter tillägga eventuella kompletterande frågor. Vidare är de första intrycken av fältet av stor vikt, varför det är relevant att anteckna dessa direkt då de kan ses som en färskvara. En fördel kan också vara att utgå från ett observationsschema när observationen utförs utan eget deltagande.<sup>92</sup> Inför våra observationer hade vi förberett ett observationsschema som stod som mall för samtliga av de observerade butikerna. Vårt skapade schema byggde på Davies och Wards framtagna faktorer för påverkan av en butiks image. Då vi dock inte fann denna modell som fullständig valde vi dessutom att komplettera observationsschemat med en av McGoldricks framarbetade faktor för imageskapandet av en butik. Trots att dessa dimensioner handlar om hur de har en påverkan på en butiks image så anser vi att dessa dimensioner kan skicka ut signaler angående en produkts image. Därför fungerar de som ett heltäckande underlag för vårt syfte med observationerna av butikerna. (Se observationsschema i bilaga 5)

Vid utförandet av våra icke deltagande observationer började vi vårt besök med att ta kontakt med respektive butiksansvarig för att berätta ändamålet med vår närvaro i butiken, eftersom vi inte ville väcka för stor uppmärksamhet och förvirring bland de anställda i butiken. Två av skribenterna intervjuade butiksrepresentanterna, samtidigt som en av skribenterna påbörjade observationen av butiken. Efter intervjuernas slut, påbörjade även dessa två personer sin observation av butiksmiljön. Vi var noga med att följa Brymans rekommendation att snabbt anteckna de första uppfattningarna som träffade oss i butiken. Våra enskilda observationer sammanställdes sedan i ett gemensamt dokument.

---

<sup>91</sup> Bryman. (2006).

<sup>92</sup> Fangen, Katrine. (2005). *Deltagande observation..* Liber Ekonomi, Malmö.

### 3.4. Tolkning av data

Vid redovisningen av insamlad data är det, enligt Bryman, viktigt att klargöra och tolka informationen, detta trots att resultatet inte skulle spegla vad som från början hade förväntats att få fram.<sup>93</sup> Validitet är, enligt Kvale, viktigt att reflektera över under hela skapandeprocessen av uppsatsen. Det kan ses som en kontroll och ett ifrågasättande av kvaliteten under samtliga stadier i undersökningen.<sup>94</sup> Vi har under hela vårt uppsatsarbete försökt ställa oss beaktande till den teori och empiri vi samlat in. Till samtliga av våra utförda intervjuer ställde vi oss kritiska till om de svar som lämnades kan vara vinklade och därmed ge en något förskönad bild av företaget Nudie. Vi har också varit medvetna om att vi kan ha uppfattat de svar som respondenterna lämnat efter våra personliga tolkningar. Vi har vid våra intervjuer med Nudie haft i åtanke att informationen vi blivit tilldelad kan vara vinklad, bland annat med anledning av de positioner respondenterna i fråga besitter. Risken är då att bilden av företaget kan bli något skönmålad. Vi är medvetna om att detta möjligtvis kan ha påverkat vårt kritiska förhållningssätt till Nudie. Vi har vidare varit speciellt försiktiga med vad Nudies intervjuade återförsäljare i Göteborg svarat på våra frågor, detta då dessa observationer utfördes i Nudies hemmastad, då det är där Nudie har sin hemmamarknad.

Vi har valt att genom uppsatsens gång markera vilka teoretiker som talar för vilken teori och även betonat vilka svar som hör till respondenterna samt tydliggjort vad det är vi själva som drar för slutsatser och resonemang utifrån ovanstående diskussioner. Detta har vi gjort i syfte att tydliggöra för läsaren och för att få läsaren skapa en tilltro till våra resonemang. Vi har vidare, i syfte att förstärka detta, valt att redogöra för våra respondenters angivna svar genom att dels sätta vissa svar i citat och dels skriva i berättande form. Vi har även strävat efter att lyfta fram den information av både respondenter, observation och teorier som vi ansett vara mest relevant för vår frågeställning.

---

<sup>93</sup> Bryman. (2006).

<sup>94</sup> Kvale. (1997).

## 4. Analys

*Syftet med detta avsnitt är att integrera uppsatsens teoretiska material med det insamlade empiriska materialet. Avsnittet är uppbyggt enligt samma princip som teoriavsnittet, det vill säga utifrån tre perspektiv i avsikt att skapa en tydlig struktur. Analysens empiriska material är huvudsakligen baserat på våra respondenters svar, men även från de utförda observationerna och av intervjuerna som genomförts med butiksrepresentanterna. Analysen ska verka som utgångspunkt och stöd för kommande diskussion, avslutande ord och reflektioner i nästa avsnitt.*

---

### 4.1. Varumärket – ett kommunikationsmedel

Betydelsen av att inneha ett varumärke, och helst ett starkt sådant, har på senare tid allt mer poängterats som en väsentlig konkurrensfördel. Enligt Melin är varumärket laddat med attribut som ett företag vill symbolisera till en kund. Varumärkets roll kan även vara att förmedla information om produkten eller som ett positioneringsverktyg på marknaden, menar Melin.<sup>95</sup> Nudies VD berättar att deras varumärke från dag ett, varit en angelägen del att lägga värde vid. Detta speciellt med avseende på att företaget inte själva sänder budskap till kunderna. Utifrån detta resonemang menar vi att Nudie är väl medvetna om sin situation och vikten av att ha ett starkt varumärke. Vi upplever dock att trots att Nudie är medvetna om varumärkets betydelse så är de mer sårbara än somliga andra företag som själva kommunicerar med sina kunder. Detta eftersom Nudie inte själva förmedlar budskap om sitt varumärke direkt till kunden genom traditionell marknadsföring.

Nudies VD menar att de istället för de traditionella marknadsföringsformerna arbetar på andra sätt för att kommunicera med kunden och betonar vikten av en tydlig och homogen kollektion. Genom att skapa en sådan har butikerna möjlighet att plocka ut delar ur den utan att den stora idén med Nudies varumärke förloras. ”Produkten ska kunna tala för sig själv”, varför den fungerar som en representant för varumärket, menar Nudies VD. Produkten är för företaget ett kommunikationsmedel och därigenom ett sätt att marknadsföra företaget, berättar han vidare. Utifrån Nudies VD uppfattar vi att Nudie har ett mycket tydligt produktorienterat arbetssätt. Dock ställer vi oss frågande till huruvida ett företag kan kommunicera endast via sina produkter. Vi menar istället att det är mer fördelaktigt att lägga större fokus på att ladda varumärket med värdeskapande attribut och därigenom via varumärket nå ut med företagets produkter. Då Nudie saknar möjligheten att förmedla sina budskap om varumärket via

---

<sup>95</sup> Melin. (2001).

traditionell marknadsföring, ställer vi oss frågan om inte ett varumärkesorienterat arbetssätt vore att föredra i Nudies fall?

Nudie försäljnings- och marknadschef menar att det är komplicerat att nå ut med sitt budskap till kunden, vilket gör att det blir viktigt för Nudie att återförsäljarna känner till så mycket som möjligt om företagets värderingar och målsättningar, eftersom det är butiken som möter kunden. Nudies VD berättar vidare att de arbetar för att få med sig personalen i butikerna som säljer Nudie i syfte att få dem verka som varumärkesambassadörer. Detta är något vi menar kan vara ett svårt moment för Nudie som är ett externt varumärke hos sina återförsäljare. Nudies produkter är i butiken ett varumärke av cirka ett trettiotal andra, varför vi finner det som komplicerat att få butikens personal att verka som varumärkesambassadörer för just Nudies produkter. Vi menar dock att relationerna återförsäljarna och producenten emellan kan ha avgörande betydelse i detta fall, då en god relation kan leda till att återförsäljaren prioriterar att sprida positiva rykten om just det varumärket.

#### 4.1.1. Varumärket Nudie

Enligt en av Olins tre typer av identitet, nämligen monolithic identity, kan organisationen förklaras som att företaget är varumärket, vilket gör att kunden snabbt kan identifiera företaget.<sup>96</sup> Samma namn, estetik och logga kommuniceras vid företagets alla divisioner och märken menar Schmitt och Simonson.<sup>97</sup> Nudies VD understryker än en gång den tydlighet företaget arbetar med. Han berättar att varumärket är ett av de attribut som inte är tillåtet att kopieras, varför det är viktigt att arbeta med sådana, för varumärket, värdeskapande faktorer. Nudies jeans är på linningen bemärkta med ett stort ”N”, något han menar signalera varumärket Nudie. Enligt VD: n har varje produkt ett antal gemensamma drag som den, för Nudies produkter kända, orangefärgade stickningen samt de större bakfickorna och extra tjocka fickpåsarna i jeansen. ”Nudie är en kombination av tusen små, små detaljer”, berättar Nudies VD. Vi menar att symboler som den orangefärgade stickningen och det tydliga ”N: et” på varumärkeslappen bak på jeansen signalerar varumärket, varför det för kunden blir enkelt att härleda varumärket direkt till företaget Nudie. Dock finner vi de tjocka fickpåsarna och de stora bakfickorna som mindre tydliga symboler, då det för kunden krävs ett stort intresse för att uppmärksamma detta. Vi anser därför inte dessa som så tydliga attribut att de direkt kan härleda en kund till företaget.

---

<sup>96</sup> Van Riel. (1992).

<sup>97</sup> Schmitt & Simonson. (1997).

## 4.2. Nudies framgång – Strategi eller tillfällighet?

Strategibegreppet är inte något enkelt ämnesområde, menar Whittington och belyser därför begreppet utifrån fyra olika synsätt. Ett av hans fyra synsätt, det processuella synsättet, ser inte en strategi som något resultat av en rationell planeringsmetodik. Istället påträffas logiken i efterhand, varför det till en stor del är tillfälligheterna som styr detta synsätt. Det är ingen mening med att sträva efter ouppnåeliga ideal, utan verkligen ska istället accepteras som den är, menar Whittington.<sup>98</sup> På frågan om Nudies affärsidé och vision berättar VD: n att någon sådan aldrig funnits. Dock hade de redan från starten en tydlig idé om vad de ville göra, ”/.../ett litet konceptuellt svenskt, väldigt skandinaviskt jeansmärke/.../”. Denna idé fungerar numera som en filosofi hos företaget. Utifrån VD: ns resonemang om avsaknaden av affärsidé och betoning av de idéer som präglar företaget menar vi att Nudies handlande, liksom det processuella synsättet, inte är någon följd av grundlig planering. Nudie hade aldrig några ambitioner att bli ett multinationellt jeansföretag utan hade enligt Nudies VD istället ett blygsamt mål om att på lång sikt sälja tio tusen par jeans per säsong vilket årligen skulle motsvara cirka tio miljoner kronor i omsättning. Han menar att ambitionen främst låg i ett självförverkligande, att uppfylla sin dröm om att tillverka jeans. Detta är något vi menar att Nudie fortfarande arbetar efter för att uppnå. Nudie var redan från starten medvetna om att de aldrig skulle kunna nå alla kunder på marknaden, menar VD: n och påpekar att det istället är bättre att fokusera på en viss målgrupp. Vi menar att då Nudie inte formulerat några onåbara mål, accepterar de verkligheten utifrån vad den är. Vi anser därför att Nudie snarare följt upp sådana ambitioner de kan förverkliga.

Enligt Whittington kan processualisternas syn på strategi förklaras som ”/.../ en blandning mellan analys och intuition, rutin och spontanitet, topp och botten, tur och misstag”.<sup>99</sup> Enligt Nudies VD hänger mycket av företagets framgång på tillfälligheter. Jeansbranschen hade haft tio tunga år precis innan Nudie anträdde marknaden. ”Tajmingen var magiskt bra”, säger VD: n och uttrycker det som att butikerna praktiskt taget var ute och letade jeansmärken just vid den tidpunkten. Vidare menar Nudies VD att när de gjorde sin första kollektion, ”fick det kosta vad det kosta ville”, varför det slutade med att slutpriset hamnade på runt 1300 kronor i butik. Detta var ett helt nytt prisläge på marknaden vid denna tidpunkt, något företagets VD finner som en framgångsfaktor. Utifrån detta resonemang menar vi att Nudies härkomst till en stor del inte grundats på några tydliga strategiska beslut. Att styra sina handlingar utifrån tillfälligheter anser vi kan bidra till att ett företag får en

---

<sup>98</sup> Whittington. (2002).

<sup>99</sup> Ibid.



försämrad framförhållning, vilket vi på en konkurrensutsatt marknad bedömer som riskfyllt. Vi anser att ett företag som Nudie, vilka inte har någon utarbetad affärsidé och vision, blir mer sårbart gentemot deras konkurrenter då vi finner det orimligt att ett företag med en omsättning på drygt två hundra miljoner endast kan förlita sig på tillfälligheter.

Enligt det processuella synsättet är förändring något som inte erkänns som ett behov, vilket bidrar till att det strategiska tänkandet har en benägenhet att falla i rutiner, menar Whittington.<sup>100</sup> Nudies VD hävdar kontinuerligt under intervjuens gång att företaget är ett jeansmärke snarare än ett modemärke. Han menar att jeans kan förklaras som något långsiktigt, det vill säga ett plagg som inte förändras så mycket till skillnad mot hur tempot ser ut i modebranschen. Detta är något som även Nudies Sverigeschef betonar då han berättar att företagets ambition är att sälja jeans med bra kvalitet så att kunderna ska kunna ha jeansen hur länge som helst. Nudies VD menar att istället för att slaviskt följa modetrenderna så satsar Nudie på att skapa traditionella jeans, dock med vissa förändringar efter varje säsong. Passform, stil och tvätt förändras, men modellerna är i stort sett desamma. Nudie åker enligt VD: n till exempel aldrig på inköpsresor för att samla inspiration. Något som kanske kan uppfattas som tjurskallighet berättar han, men anser att det först och främst beror på att Nudie inte vill göra som alla andra. Detta är något vi ställer oss frågande till. Trots att företagets VD menar att de inte vill följa modetrender uppfattar vi att de förändrar sina modeller efter säsongerna med nya tvättar, passform och stil. Vare sig de vill vara moderiktiga eller ej, så ser vi detta som ett något orealistiskt mål för ett företag i beklädnadsbranschen, varför vi vidare menar att Nudie i detta fall inte tillämpar sina handlingar utifrån det processuella perspektivet.

Nudies VD menar att företaget inte förändrar sina beslut efter marknadens krav och föränderlighet. Nudie har aldrig gjort några kompromisser och det är ingenting de har ambition att göra heller, berättar företagets VD. ”Att få ihop säcken men samtidigt dansa efter någon annans pipa, skulle för mig personligen bli en helt ohållbar situation,” säger han vidare. Nudie startades inte för att vara alla till lags, hade det varit tanken så skulle företagets VD hellre vilja arbeta på ett företag där det fanns en agenda från början. Vi upplever att Nudie till en stor del fattar sina beslut utifrån hur de uppkommer, något vi anser beror på att majoriteten av företagets handlingar styrs utifrån tillfälligheter. Vi ställer oss dock, liksom ovan, frågande till vad som skulle hända med Nudie om de, så som de hävdar, helt bortsåg från marknadens efterfrågan. Kanske är detta handlingssätt något som Nudie mer tillämpade vid dess start för sex år sedan? Av ovanstående resonemang menar vi att företaget idag faktiskt anpassar sig

---

<sup>100</sup> Whittington. (2002).

efter marknadens föränderlighet, varför vi menar att Nudie inte på samtliga punkter överensstämmer med det processuella strategiperspektivet.

#### 4.2.1. Pushstrategi

Vid pushstrategin skjuter producenten produkten fram genom distributionskanalen till kunden genom att använda sig av marknadsföringsaktiviteter såsom exempelvis personlig försäljning och locka med förmåner direkt till distributör och återförsäljaren.<sup>101</sup> Nudies VD anser att de budskap som exempelvis traditionell reklam förmedlar inte är värt pengarna. En helsida reklam i en tidning för sjuttio tusen kronor kan istället brukas till mycket annat, mer användbart, menar han vidare. Nudies Sveigechef anser att ”goda relationer skapar bra förtroende”, varför också han menar att det finns mycket som kan skapas av de summor som annars skulle ha lagts på traditionell marknadsföring. Nudies försäljnings- och marknadschef instämmer i resonemanget och berättar att stora delar av dessa resurser istället läggs på att utbilda butikspersonalen. Han berättar om olika sorters mässaktiviteter, föreläsningar, informationskvällar och inbjudningar till olika events som Nudie arrangerar i syfte att förmedla kunskap om produkterna. Även VD:n menar att det är viktigt att återförsäljarna uppskattar Nudies produkter. Han poängterar också Nudies foldrar, vilka redan vid produktion placeras i jeansens bakficka, och företagets webb som två viktiga strategier för att nå kunden.

Utifrån detta resonemang tolkar vi det som att Nudie tillämpar Kotlers pushstrategi, då företaget inte själva kommunicerar sitt budskap till kunden via traditionell marknadsföring. Vad gäller webben och foldern ser vi dock dessa som två alternativa marknadsföringsmedel som Nudie kan nyttja för att direkt förmedla sitt budskap till kunden. Vi menar att foldern och webben endast fyller sin betydelse om kunden redan innan denne kommer i kontakt med varumärket har ett intresse för Nudies produkter. Vi frågar oss därför huruvida foldern och webben verkligen fyller sitt syfte att kommunicera sitt budskap till kunden.

Enligt Fill är det producentens uppgift att informera återförsäljaren om produkten och dess egenskaper med avsikten att få säljarna att inse varje produkts specifika värden samt fördelarna med dessa för att sedan sprida det vidare till kunden.<sup>102</sup> Nudie som enligt samtliga tre av företagets respondenter berättar att de lägger stor vikt vid att deras återförsäljare är välinformerade om deras produkter poängterar att butiken är a och o för Nudie. Företagets marknadsföringsresurser är till nittio procent koncentrerade till att, enligt Nudies principer, försöka förklara för och styra butikerna så att de kan föra budskapet vidare till kunderna.

---

<sup>101</sup> Kotler. (2003).

<sup>102</sup> Fill. (2002).

Nudies VD menar att företaget varken har musklerna eller intresset att själv förmedla sitt budskap direkt till kunden, varför de ser återförsäljarna som ett medel att föra Nudie närmare kunden. Även detta menar vi överensstämmer med Kotlers pushstrategi. Att istället för att själva förmedla sitt budskap, som i fallet med pullstrategin, använder Nudie sina butiker och dess butikspersonal, vilka förses med information om produkterna, som ett medel att nå ut till kunden.

### 4.3. Nudies profilering

Profilbegreppet handlar enligt Heide om den bild ett företag önskar att andra ska ha av organisationen.<sup>103</sup> Nudies VD berättar att företaget vill kommunicera enkelhet, renhet och förmedla den genuina jeanskultur som finns i Sverige och beskriver Nudie som ett litet konceptuellt, svenskt jeansmärke som står för kvalitet och trovärdighet. Företagets försäljnings- och marknadschef berättar att det inte är ovanligt att människor tror att Nudie är ett amerikanskt eller japanskt varumärke. Vidare hävdar han att arbetet med att förmedla varumärkets budskap är väldigt svårt och påpekar att Nudie knappt själva vet vad de står för. Utifrån detta menar vi att företaget inte helt lyckats nå ut till kunderna med sin profil, detta då det inträffat att Nudies kunder missförstått varumärkets ursprung. På frågan om vilken målgrupp Nudie inriktar sig mot berättar företagets VD att de inte har någon förutbestämd målgrupp. ”Vi gör en kollektion och vi står för vissa saker, de som ställer upp på detta blir vår målgrupp”, berättar Nudies VD. Detta tolkar vi som att Nudie inte riktigt bekymrar sig för om vad för intryck som företaget skapar hos omgivningen, eftersom VD:n menar att de människor som inte uppskattar kollektionen heller inte är Nudies målgrupp. Vi anser detta som en osäker inställning, då vi menar att det för alla företag borde vara intressant att veta vad för intryck företaget i fråga kommunicerar till kunden.

I profileringsarbetet är traditionell marknadsföring en mycket frekvent anammad strategi för att nå ut på marknaden<sup>104</sup> och länge har Kotlers marknadsföringsmix betraktats som en av de mest vanliga marknadsföringsstrategierna, menar Grönroos.<sup>105</sup> Dock framhåller våra källor andra marknadsföringsmetoder för att nå ut till kunden, och betonar vikten av försäljningskanaler. Nudies VD berättar att ”/.../man har läst sin Kotler och alltihop, på ett sätt kan man säga att vi gör det helt enligt boken men på ett sätt kan man säga att vi inte gör det alls”. Han poängterar att han personligen tycker att 99 procent av alla annonser och

---

<sup>103</sup> Heide. (2005).

<sup>104</sup> Hill & O'Sullivan. (1999).

<sup>105</sup> Grönroos. (1997).

reklamfilmer han kommer i kontakt med är irriterande. ”Det kostar mer än vad det smakar”, svarar han på frågan varför Nudie inte använder sig av denna typ av marknadsföring. Kunden ska själv skapa sig en relation till varumärket, snarare än att företaget ska utsätta kunden för reklambudskap, berättar han. Även Nudies försäljnings- och marknadschef menar att traditionell marknadsföring inte förmedlar tillräckligt mycket. Han hävdar därför att det inte är så mycket svårare för Nudie att förmedla sitt varumärke, jämfört med konkurrerande företag som har traditionell marknadsföring. Både Nudies VD och försäljnings- och marknadschef betonar istället vikten av att kommunicera varumärket genom butiken. Nudies Sverigeschef berättar att företaget från början inte hade råd med den traditionella marknadsföringen, något som resulterade i att de blev tvungna att använda sig av andra metoder för att nå ut till kunderna. Dock poängterar han att Nudie senare uppskattade känslan av att sprida iväg ett budskap genom ryktesvägen. Samtliga respondenter från Nudie understryker butikens roll som betydelsefull, varför det vidare är viktigt för Nudie att hålla relationen god till butiken som står för det personliga mötet med kunden. Utifrån våra respondenters resonemang uppfattar vi att traditionella marknadsföringsformer inte är något som används av företaget. Då även flera av våra teoretiska källor hävdar att andra marknadsföringsformer är att föredra för att nå ut till kunderna kan vi tolka det som att Nudie har en poäng när de hävdar att företaget inte ligger så mycket i underläge i jämförelse med andra företag. Vi menar vidare, som våra respondenter påpekar, att butiken är en viktig kanal för Nudies profilering. Dock frågar vi oss vad Nudie kan göra för att bättre nå ut med sin profil, då vi av ovanstående resonemang menar att detta inte är något som Nudie haft fullständig framgång med.

#### 4.4. Produktimage i kontext

##### 4.4.1. Varuutbudet – Hos jeansspecialisten

Davies och Ward lyfter fram ett antal olika dimensioner som påverkar butikens image och den första de tar itu med är det *varuutbud* butiken tillhandahåller och här spelar varornas pris samt kvalitet roll.<sup>106</sup> Enligt våra observationer hade samtliga återförsäljare av Nudie en jämn kvalitetsgrad på de varumärken de står till förfogande med, då butikernas sortiment kännetecknades av kända varumärken i bra material. Vad gäller produkternas prisklass så visade observationen på att respektive återförsäljares samtliga produkter låg i en övre prisklass, runt 1000 – 2000 kronor per produkt. Porter och Claycomb menar vidare att det är

---

<sup>106</sup> Davies & Ward. (2002).

av hög relevans för återförsäljaren att erbjuda en bra varumärkesmix eftersom detta direkt påverkar butikens image och därigenom kundens butiksval.<sup>107</sup> Observationerna pekar på att majoriteten av Nudies återförsäljare har en relativt liknande varumärkesmix då flertalet butiker besuttit välkända streetinfluerade varumärken i sitt sortiment. De butiker som frångick detta mönster var butik 3 och 5, vilka vi uppfattade erbjöd mer avvikande varumärken, inriktade på exempelvis kostymer och arbetskläder. Vi kan dock förklara butik 3 som uppbyggd likt två butiker i en, varav övervåningen representerade en liknande stil som varumärket Nudie representerar och där undervåningen utgjordes av mer sofistikerade varumärken. Vidare visade observationerna på att samtliga av de undersökta återförsäljarna haft ett stort jeanssortiment som tagit upp en större del av butiken. Vi menar att Nudie placerat sig i sådana butiker vars övriga varumärken utgörs av en liknande pris- och kvalitetsgrad. De observerade butikernas varuutbud utgjordes av ett stort jeanssortiment, något vi anser överensstämma med företagets ambition. Denna menar vi utgör en strategi i Nudies fall, då de handlar för att uppnå ambitionen. Vidare kan Nudie därigenom nå en bredare målgrupp, något Nudies respondenter uppfattar som positivt då företaget behöver en bra butiksmix mellan image- och independentbutiker samt de större kedjebutikerna. Dock finner vi detta diskutabelt då vi anser att risken blir att respektive butiksimage kan ta ut varandra. Vi menar att varumärket Nudie därmed riskerar att signalera ett tvetydigt budskap.

#### 4.4.2. Butiken – Streetinfluerad atmosfär

*Butiken* som helhet är den andra dimensionen som påverkar butikens image. Faktorer som Davies och Ward lyfter fram under denna dimension är dess interiör, exteriör, atmosfär samt dess lokalisering.<sup>108</sup> Vi kommer nedan att, genom en kort återgivning från en av våra observationer, belysa hur butikens utformning kan påverka en kunds produktimage.

*Nudie i tankarna. Staden Göteborg under våra fötter. Vi skulle observera! Efter en kort spårvagnsresa genom staden kom vi fram till området där observationen skulle äga rum. "Nej, jag har aldrig hört talas om butiken", svarade den unga servitrisen på frågan om vart vi kunde hitta butiken efter tio minuters letande. Ringa, vi måste ringa någon. Till slut fann vi butiken, vägg i vägg med en bank, Myrorna och en teater. Här?! Vi studerade butikens skyltfönster. Stilrent, sofistikerat och "vuxet". När vi kom in i butiken möttes vi av en intetsägande, moderiktig miljö. Popmusik, trägolv, vita väggar och spotlights i taket. Efter tre varv i butiken konstaterade vi att varumärket Nudie inte fanns. Men vänta! Jo, där i hörnan, där är Nudie!*

---

<sup>107</sup> Porter & Claycomb. (1997).

<sup>108</sup> Davies & Ward. (2002).

Detta hände oss under *en* av våra observationer och det är också denna vi minns allra tydligast. Denna händelse menar vi betonar relevansen av vad för image en butik kan skapa hos en kund, något vi finner speciellt viktigt för ett företag som inte använder sig av traditionell marknadsföring. Enligt våra observationer gällande butikernas karaktär och utformning anser vi att samtliga representerar en trendig och ungdomlig butiks atmosfär med en likartad varumärkesmix. Somliga av de observerade butikerna anser vi förmedlade en känsla av en lagerlokal med en avslappnad miljö, hög musikknivå och mörkare ljussättning, medan andra butiker karaktäriserades av en ljusare, mer sofistikerad och stilren miljö. Vi anser att trots skiljaktigheter i respektive butiksutformning, så överensstämde majoriteten med Nudies bild av sitt varumärke.

Peter och Olson framhåller speciellt butikens lokalisering som en viktig påverkande imageskapande faktor.<sup>109</sup> De observerade återförsäljarnas butiksläge visade de flesta på A-lägen, då de var centralt lokaliserade efter en huvudgata eller i mitten av ett köpcentrum. Dess butiksrannar representerades av liknande butiker med moderriktiga produkter riktade mot samma målgrupp. En av butikerna avvek dock starkt då den var lokaliserad i ett C-läge, något vi ifrågasätter då vi menar att butiken som Nudies främsta försäljningskanal bör lokaliseras lättillgängligt för kunden. Vi upplever det som ett viktigt moment att butiken i fråga är lokaliserad så den är lättillgänglig för kunden.

#### 4.4.3. Servicegrad – Kunskapsrik butikspersonal

Den tredje påverkande imagedimensionen *servicegrad*,<sup>110</sup> handlar om faktorer såsom hur tillmötesgående personalen i en butik är, hur mycket personal som finns tillgänglig och hur kvalificerade de är, skildrar McGoldrick.<sup>111</sup> Observationerna visade på en jämn servicegrad i samtliga butiker. Butikssäljarna hade generellt liknande klädstil, vilken kan förklaras som avslappnad, innovativ och personlig. Vidare upplevde vi dem som trevliga, kundorienterade med en hög serviceintensitet. Detta är faktorer som enligt McGoldrick kan verka förtroendeskapande för kunden och kan vara avgörande för hur denne uppfattar butiken.<sup>112</sup> Vi uppfattar dock från våra observationer att butikspersonalen som, bland andra varumärken, representerar Nudie ger känslan av att bära upp rollen som varumärkesambassadör. Dessutom är vår åsikt från samtalen med butikspersonalen att inställningen till Nudie är positiv.

---

<sup>109</sup> Peter & Olson. (2005).

<sup>110</sup> Davies & Ward. (2002).

<sup>111</sup> McGoldrick. (2002).

<sup>112</sup> Ibid.

Vi menar därför att Nudie lyckats med sitt arbete att försöka få butikspersonalen agera som marknadsförare av sitt varumärke. Vår uppfattning är att Nudie har insett vikten av att informera personalen om varumärket och deras produkter, i avsikt att få butikspersonalen i att framställa Nudie på bästa möjliga sätt. Vi anser dock att det är ett svårt arbete för Nudie att se till att butikspersonalen betar sig på ett sådant sätt som Nudie önskar förmedla ut till kunderna.

#### 4.4.4. Marknadsföring – Skyltfönstret som kommunikator

Den fjärde och sista dimensionen, som Davies och Wards lyfter fram för en butiks image är *marknadsföring* i form av exempelvis annonser, kampanjer och PR för butiken.<sup>113</sup> Vi upplevde att majoriteten av återförsäljarnas skyltfönster förmedlade ett diskret intryck. I något fall var butikens samtliga varumärken uppklistrade på skyltfönstret. Dock fann vi att butik 1 disponerade ett helt skyltfönster tillägnat Nudie. Detta berättar dock representanten för butik 1 mest var en tillfällighet och poängterar att detta inte är något bestående tema i dess skyltning. Han berättar vidare att de stundtals gör samarbeten med sina externa varumärken. Då kommer butiken tillsammans med producenten överens om hur skyltfönstret ska se ut, varpå producenten därefter skräddarsyr ett passande material. Detta anser representanten för butik 1 skapa en win-win situation för både butiken och producenten. Enligt representant för butik 3 har inte producenten någonting att säga till om gällande butikens marknadsföring. Dock menar han att om butiken till exempel ska ha en varumärkeskampanj med hjälp av skyltfönstret så får producenten gärna vara med och ge förslag samt tillföra butiken med material. Han tillägger emellertid vidare att responsen inte varit den bästa från producenternas sida.

McGoldrick påpekar vidare faktorer såsom stil, kvalitet och val av marknadsföringsmedel som påverkande för kundens uppfattning av butikens image.<sup>114</sup> Vår uppfattning är att samtliga butiker mycket begränsat väljer att använda sig av marknadsföring. Enligt våra observationer är skyltfönstret det som använts mest frekvent i marknadsföringssammanhang. Vi anser därför att det ur Nudies synvinkel hade varit betydelsefullt att involvera sig i fler skyltfönsterkampanjer för att därigenom direkt kommunicera med kunden.

---

<sup>113</sup> Davies & Ward. (2002).

<sup>114</sup> McGoldrick. (2002).

#### 4.4.5. Kundkretsen – Varierade åldersgrupper

McGoldrick framhäver *kundkretsen* som en påverkande imageskapande dimension. Faktorer som då influerar dess image kan vara kundernas åldrar, dess inkomst och dess familjeförhållanden etcetera. Vidare kan butikens image påverkas av dess kundunderlag, exempelvis signalerar en butik modernitet om kundunderlaget utgörs av trendsättare, menar McGoldrick.<sup>115</sup> Observationerna visar på att återförsäljarnas kundunderlag bestod av båda könen i åldrarna 15-35. Till exempel berättar representanten för butik 6 att butikens målgrupp är från tonåren upp till kunder i övre medelåldern. Vi fann specifikt i butik 3 och 5 att kundunderlaget utgjordes av äldre kunder, dock kan vi konstatera att samtliga observerade butiker generellt hade en trendig och ungdomlig kundkrets. Utifrån detta anser vi att Nudies återförsäljares kundunderlag inte påverkar varumärket i någon negativ bemärkelse.

### 4.5. Distribution

#### 4.5.1. Val av distributionskanal – Butiken som återförsäljare

Vid val av distributionskanal är det enligt Parment viktigt att välja den kanal som bäst motsvarar producenternas krav.<sup>116</sup> Nudies VD menar att företaget behöver en bra butiksmix för att överleva på marknaden. Nudie behöver de stora kedjebutikerna som kan köpa in stora kvantiteter för att klara sig samtidigt som de behöver independentbutiker och mindre imagebutiker för att skapa sin varumärkesimage. Vidare har Nudie, som tidigare nämnts, valt att placera sig hos varje stads jeansspecialist. Nudies försäljnings- och marknadschef menar att butiken i fråga inte behöver vara stadens mest trendriktiga butik, huvudsaken är att butiken är bäst på jeans i sin stad. Att Nudie vill ha en bra butiksmix och vill finnas hos stadens jeansspecialist ser vi som två strategier, något vi menar att företaget lyckats med då samtliga av våra observerade butiker exempelvis haft ett stort jeanssortiment. Dock visade vår observation på att två av de sex observerade butikerna avvek från de fyra andra butikernas butiksförändring. På frågan hur Nudie hade övervägt när de etablerade sig i en av de avvikande butikerna berättar VD: n att företaget på det sätt kunde komma åt andra målgrupper och poängterade vidare att butiken i fråga sålde otroligt bra. Vidare uppmärksammade vi att denna återförsäljare också var den butik som redan vid ett tidigt stadium blev återförsäljare av Nudie. Trots att Nudie genom denna butik kan nå en målgrupp som de annars inte kommit åt, varpå de kan öka sin försäljning så anser vi att butikens image kan verka negativt för Nudies varumärke. Ur detta resonemang kan vi se att Nudie till en viss mån arbetar utifrån ett

---

<sup>115</sup> McGoldrick. (2002).

<sup>116</sup> Parment. (2006).



vinstintresse vilket vi kan härleda till Whittingtons klassiska strategiperspektiv. Vi menar att trots att detta var ett beslut som Nudie tog vid sin start för att nå ut med sina produkter, så uppfattar vi det som att företaget idag har kvar dessa butiker i ett vinstsyfte.

#### 4.5.2. Selektiv distribution - Exklusivt men inte onåbart

Vid selektiv distribution väljer, enligt Coughlan et al., producenten att begränsa sig till utvalda distributionskanaler, men på ett sådant vis att kunden fortfarande kan nå produkten.<sup>117</sup>

Enligt Nudies VD har företaget från början haft en tydlig strategi om hur många återförsäljare de velat ha. För att undvika internkonkurrens, speciellt i de mindre städerna, har företaget valt att endast ha max två återförsäljare i varje stad. Detta menar vi vara en god strategi då samtidigt som att varumärket Nudie fortfarande är möjligt att nå för kunderna i varje stad, kan upplevas som något svåråtkomligt och exklusivt. Vidare menar vi att detta även bidrar till att det för en återförsäljare blir en aning åtråvärt att sälja Nudie.

Nudie har under våren 2007 öppnat sin första konceptbutik i Stockholm, men på frågan om de kan tänka sig öppna fler butiker i Sverige svarar Nudies VD att det är viktigt att agera försiktigt för att inte riskera att konkurrera ut deras återförsäljare. Vi anser att Nudie blir ett mer eftertraktat varumärke av kunderna på grund av att de har en selektiv distributionsstrategi. Vidare ser vi Nudies försiktiga agerande som en strategisk framgångsfaktor då det verkar som ett medel för att undvika internkonkurrens.

#### 4.5.3. Peltons kanalrelationsmodell – Makt, kontroll och förtroende

Pelton vill genom sin kanalrelationsmodell visa på hur en producent kan underhålla sina relationer i kanalen för att därigenom skapa kundvärde. Enligt Pelton et al. omfattar *mikromiljön* relationen mellan kanalaktörerna, vilken har skapats utifrån förväntningar och endast går att påverka genom goda relationer. Exempelvis kan, enligt Pelton et al., faktorer som attityder, anpassning och beteende påverka relationerna.<sup>118</sup> Nudies Sverigechef anser att det är viktigt att relationen med deras distribution är god, då denna i slutändan påverkar hur tillfredsställd kunden blir. Företagets försäljnings- och marknadschef påpekar även att goda relationer kan bidra till att butikspersonalen får en bra inställning till Nudie. Detta genererar i sin tur en vilja att vara påläst om Nudies produkter, menar han vidare. På så vis kan butikspersonalen vid frågor därigenom försvara produkten. Enligt Parment kan återförsäljaren

---

<sup>117</sup> Coughlan, et al. (2001).

<sup>118</sup> Pelton, Strutton, Lumpkin. (2002).

utgöra rollen som marknadsförare av producentens varumärke.<sup>119</sup> Därför blir det viktigt att producenten kontrollerar att varumärkesambassadörerna stödjer de värderingar som varumärket inbegriper, detta för att inte negativ ryktesspridning ska uppstå. Enligt Thorstenson så väger ett uttalande från personalen i butiken till kunden ofta tyngre än exempelvis annonser, varför han menar att det i förebyggande syfte krävs resurser för att underhålla relationerna med sina varumärkesambassadörer. Dock hävdar han att dessa resurser inte kommer att kosta i närheten av en kommersiell satsning skulle göra.<sup>120</sup> Vi uppfattar det som att Nudie har en realistisk syn till hur betydelsefullt det är med förtroende och goda kanalrelationer, något vi anser som väsentligt då det är av stort intresse för Nudie att deras återförsäljare har en god inställning och bred kunskap om varumärket. Skulle relationen mellan Nudie och återförsäljaren kännetecknas som svag, menar vi att detta kan bidra till att butikspersonalen sprider negativa budskap om varumärket, vilket blir oerhört farligt då kunderna, såsom Thorstenson poängterar, ofta tar det som butikspersonalen säger som ett faktum.

Nudies VD berättar att det är ett ständigt givande och tagande i relationen till återförsäljaren, något Nudie arbetar med för att undvika konfliktsituationer. Han fortsätter med att berätta att det inte går att påverka butikens utformning då butikägaren ofta finner sin egen butik som den allra finaste. Enligt Nudies försäljnings- och marknadschef spenderar Nudie, istället för på traditionell marknadsföring, sina resurser på att utbilda butikspersonalen. Nudies Sverigeschef betonar vikten av butikspersonalens makt och menar därför, som tidigare konstaterats, att Nudie anordnar aktiviteter för återförsäljarna i form av mässaktiviteter, föreläsningar, informationskvällar och inbjudningar till olika events. Vidare berättar han att Nudie försöker se till att det inte endast är den butiksansvarige som får ta del av denna information som Nudie förmedlar, utan betonar att målet är att samtlig personal ska närvara. Att lägga resurser på att informera samtliga av butikspersonalen upplever vi som en framgångsrik handling för att kommunicera sina budskap ut till kunden. Skulle endast den ansvarige för butiken bli informerad anser vi att det finns en risk att inte budskapet i slutändan skulle nå ända fram till kunden.

Nudies Sverigeschef berättar att Nudies tre säljare besöker företagets samtliga återförsäljare minst en gång per säsong i syfte att förbättra kommunikationen med dessa. Nudies VD hävdar att det är viktigt att återförsäljaren känner sig trygg i försäljningen av produkten, varför han menar att besöken fyller sitt syfte. De återförsäljare vi intervjuat

---

<sup>119</sup> Parment. (2006).

<sup>120</sup> Thorstenson. (2006).

bekräftar att butikerna får besök av Nudie en gång per säsong. Däremot poängteras det av representant för butik 6 att han tycker att besöken sker allt för sällan. Nudies försäljnings- och marknadschef hävdar att Nudie är ambitiösa beträffande sina butiksbesök, men påpekar att detta är ett arbete som alltid kan förbättras. Vi bedömer Nudies satsning på återförsäljarna, i form av besök och informationsmöten, som mer framgångsrikt gentemot om dessa resurser istället hade spenderats på traditionell marknadsföring. Att relationen parterna emellan är god uppfattar vi som synnerligen betydelsefullt eftersom vi menar att det är i butikspersonalens möte med kunden som köpbeslutet avgörs. Får kunden en sämre upplevelse på grund av personalens bristande kunskap anser vi att konsekvenserna kan bli förödande för Nudie, då varumärket riskerar att få dåligt anseende.

*Mesomiljön* utgörs, enligt Pelton et al., av avtalsbaserade relationer som aktörerna inte direkt kan påverka. Det kan emellertid gå att förhandla fram förändringar, men i flesta fall måste parterna anpassa sig till miljön som den är.<sup>121</sup> Enligt Nygaard och Bengtsson utformas vanligen kontrakt för att skapa ett ökat förtroende och benämner de olika parterna som principal och agent.<sup>122</sup> Nudie kan enligt denna teori förklaras som principal, medan återförsäljaren utgör rollen som agent. Nudies VD betonar dock beklädnadsbranschens informella karaktär och berättar att relationerna därför inte är kontraktbundna. Han menar vidare att det inte är möjligt att ställa några vidare krav, då detta är något som kan skapa konflikter eftersom återförsäljaren själv vill bestämma över sin butiks varumärkesdisponering. Han poängterar att det för återförsäljaren finns flertalet andra varumärken att ta hänsyn till. Då branschen Nudie verkar inom är kontrakts- och avtalsfri menar vi att principalen, Nudie, inte kan kontrollera att agenten, i form av återförsäljaren, handlar utifrån Nudies intressen. Detta anser vi även resulterar i att Nudie inte kan ställa några krav på återförsäljaren. Vi menar att om Nudie trots detta skulle ställa krav på sin återförsäljare anser vi att Nudie riskerar att försvaga relationen dem emellan. Detta kan i sin tur medföra att återförsäljaren i en högre grad handlar utifrån sitt egenintresse.

McGoldrick lyfter fram att det på senare tid inträtt ett maktskifte i distributionskanalen och att trenden idag gått mot att producenten mister sin makt till fördel för butiken.<sup>123</sup> Nudies VD menar att eftersom butikerna köpt deras produkter så har Nudie ingen rättighet att styra över hur produkterna exempelvis ska exponeras. Han påpekar dock att om en relation inte skulle fungera så kan Nudie avsluta detta genom att säga upp samarbetet. Vi anser det som en

---

<sup>121</sup> Pelton, Strutton, Lumpkin. (2002).

<sup>122</sup> Nygaard & Bengtsson. (2002).

<sup>123</sup> McGoldrick. (2002).

svår utmaning för Nudie att påverka butikerna om hur deras produkter ska exponeras. Detta då återförsäljarna efter att produkterna köpts in själva besitter befogenheten att exponera dem utifrån sina intressen. Nudies mest sannolika möjlighet till att påverka sitt varumärke hos återförsäljaren, anser vi är genom att arbeta för att relationen dem emellan ska bli starkare.

För att undgå ett opportunistiskt agerande från återförsäljarens sida är det även viktigt att de sociala banden och samarbetsrelationen är väl fungerande. Enligt Nygaard och Bengtsson anses etik och moral som västenligt i ett samarbete, och för att få relationen att fungera krävs det förtroende från båda parter.<sup>124</sup> Nudies Sverigechef menar att goda relationer i sin tur leder till ett ökat förtroende och påpekar att företaget på detta sätt, genom starkare dialoger, kan erbjuda förslag till återförsäljaren om hur Nudies produkter kan exponeras. Detta är ett arbete som vi dessutom menar befrämjar Nudies profileringsarbete. Vidare poängterar Nudies VD, ännu en gång, att det är i det personliga mötet köpbeslutet avgörs, varför butikspersonalen är ett kritiskt moment att ta hänsyn till. För att lyckas få butikspersonalen med sig menar han att det är viktigt att framstå som ett sympatiskt varumärke och seriös leverantör. Vi erfar att då det inte finns några kontraktbundna relationer i kanalen är förtroendet en enormt viktigt resurs.

---

<sup>124</sup> Nygaard & Bengtsson. (2002).

## 5. Diskussion

*I detta avslutande avsnitt ämnar vi med en diskussion presentera de slutsatser som vi genom vårt tidigare analysavsnitt kommit fram till. Avsnittet är uppbyggt enligt uppsatsens tidigare förfaringssätt, där diskussionen kronologiskt följer uppsatsens tre perspektiv vilka även överensstämmer med våra tre frågeställningar. Utifrån denna diskussion sammanställs därefter vår kontenta i ett kort avsnitt som benämns för avslutande ord, vilken slutligen följs av en reflektion över den egna arbetsinsatsen samt ett begrundande över vad som hade varit intressant inför framtida forskning.*

---

Betydelsen av ett starkt varumärke är ett ständigt återkommande fenomen som vi träffat på under uppsatsens gång och detta är något vi anser att jeansföretaget Nudie förstått innebörden av. Vi bedömer att företaget Nudie har en tydlig uppfattning om vad de vill att sitt varumärke symboliserar. Nudie kan förklaras som en monolithic identity, då vi anser att företaget laddat sitt varumärke med tydliga attribut vilka av kunden direkt kan härledas till organisationen bakom. Vidare använder sig Nudie av samma symbolism i all sin disponering av varumärket, vilket gör detta än mer tydligt för kunden. Vi ställer oss dock frågande till huruvida företaget lyckats övertyga sina slutliga kunder om de värderingar varumärket är laddat med, eller ej. Vi har genom vår analys kunnat urskilja att Nudie har ett produktorienterat arbetssätt, där produkten utgör företagets mest dominerande kommunikationsverktyg. Vidare menar vi att trots att Nudies varumärke direkt kan härledas till organisationen bakom så anser vi detta varken gör till eller från i Nudies fall, då organisationen bakom ändå inte har någon tydlig profil. För att kunna skapa en profil och därmed för kunderna tydliggöra den bild som Nudie vill nå ut med, menar vi att företaget bör arbeta med sitt varumärke. Då vi ser det som svårt att kommunicera endast via produkterna anser vi att det i Nudies fall vore mer lämpligt att via varumärket nå ut med företagets profil, varför vi förespråkar ett varumärkesorienterat arbetssätt. Nudie arbetar i dagsläget med att skapa tydliga kollektioner i syfte att produkten ska förmedla den stora idén med Nudies varumärke. Emellertid menar vi att Nudie bör byta fokus, istället för att produkten ska marknadsföra varumärket så anser vi att företaget snarare bör sträva efter att via varumärket marknadsföra produkten. Nudie vill uppfattas som ett litet konceptuellt svenskt jeansmärke men dock har vi genom en intervju med Nudie fått information om att varumärket vid några tillfällen tagits för att vara japanskt eller amerikanskt. Vidare menar Nudie att kunden själv ska skapa sig en relation till varumärket,

varför vi finner en viss tvetydighet i företagets profilering. Vi anser att detta styrker vårt resonemang ovan om att Nudie istället bör arbeta utifrån ett varumärkesorienterat fokus.

Nudies oklara profilering betraktar vi som en konsekvens av företagets avsaknad av utarbetad affärsidé och vision. Vi anser att Nudies arbetssätt snarare präglas av en rad ambitioner än en tydlig målsättning. Vi bedömer därför å ena sidan att Nudie handlar enligt det processuella strategiperspektivet, då företagets mål och ambitioner snarare grundas utifrån tillfälligheter än från någon rationell planeringsmetodik. Å andra sidan anser vi att Nudies representanter i flertalet fall antyder att företaget inte verkar efter några vidare uttalade strategier. Vi menar dock utifrån vår analys att Nudie verkar efter fler strategier än vad de utger sig för att göra, varför vi i vissa fall menar att Nudie även verkar efter Whittingtons klassiska strategiperspektiv då vi kunnat urskönja ett visst vinstintresse i deras resonemang. Trots att företagets omsättning tyder på ett hittills framgångsrikt koncept anser vi inte denna filosofi som tillräckligt konkurrenskraftig inför framtiden, något vi grundar på det allt hårdare klimatet inom branschen. I en konkurrensutsatt bransch menar vi att det blir extra kritiskt för Nudie att handla efter utarbetade strategier, något vi i synnerhet anser beträffande Nudies profileringsproblem. Ett inte erkänt förändringsbehov är ytterligare en aspekt som det processuella strategiperspektivet framhäver. Enligt Nudie så anpassar de sig inte efter marknadens föränderlighet, emellertid anser vi inte att detta är realistiskt då vi menar att det blir oundvikligt att möta marknadens efterfrågan. Vi anser till exempel att detta trots allt är något Nudie i dagsläget utövar, då vi menar att återförsäljarna annars inte skulle vara intresserade av att köpa in Nudies produkter.

Nudie har lagt ner stora resurser på att arbeta utifrån en selektiv distributionsstrategi, vilken innebär att Nudie placerat sina produkter hos de för företaget mycket betydelsefulla och därför noga utvalda återförsäljarna. Detta anser vi bidrar till att Nudies kunder ser produkterna som eftertraktade då varumärket kan upplevas som något svåråtkomligt samtidigt som återförsäljarna kan se det som åtråvärt att sälja Nudies produkter. Detta menar vi vidare kan bidra till att relationen Nudie och butiken emellan stärks då Nudie genom att noga välja sina återförsäljare bygger upp ett förtroende hos återförsäljaren.

Vad gäller butikerna så anser vi, liksom Nudie, att dessa har en betydande roll för att nå ut med Nudies produkter till kunderna. Vi menar att företaget via butiken tillämpar en pushstrategi, med vilken Nudie genom sin distribution förmedlar sitt budskap till kunden. Då det hävdas att den traditionella marknadsföringen är på nedgång anser vi att det blir allt mer sedvanligt att snarare pusha produkten fram genom distributionskanalen än att direkt kommunicera med kunden. Då Nudie, redan från sin start för sex år sedan, nyttjat denna

strategi menar vi att företaget skapat inarbetade relationer, vilket vi vidare ser som en konkurrensfördel då företaget till en viss del har ett försprång gentemot andra företag i branschen. Vi anser dock att då Nudies budskap till kunden idag är tvetydig, fyller inte pushstrategin sin verkliga funktion. Vi bedömer att denna strategi skulle kunna vara mer betydelsefull än vad den i Nudies fall idag är, då den skulle kunna fungera som en metod för att nå ut med sin profil. Då Nudie valt bort användandet av traditionell marknadsföring blir istället butiken en viktig försäljningskanal, varför vi anser att Nudie ytterligare kan utnyttja sina återförsäljares makt. I dagsläget framhåller Nudie, utöver butikens roll med dess personal, sin webb och den folder som finns i produkternas backficka som företagets största kommunikationsmedel. Då Nudie inte är öppna för att börja använda de traditionella marknadsföringsstrategierna så menar vi att de istället bör vidareutveckla de kanaler Nudie idag besitter. Vi anser därför att butikens skyltfönster är ett billigt och smidigt verktyg för att kommunicera med kunden. Vi menar att Nudie genom skyltfönstret kan nå kunden redan innan denne klivit in i butiken, varför vi kan se detta som en direkt kanal för att marknadsföra Nudies varumärke. Till exempel menar vi att Nudie i ett samarbete med sina återförsäljare skulle kunna utföra en rikstäckande reklamkampanj genom återförsäljarnas skyltfönster, något vi anser som möjligt då våra butiksrepresentanter ställde sig positiva till sådana kampanjer. En sammanhängande kampanj hos samtliga av Nudies större återförsäljares skyltfönster skulle, enligt oss, under en kortare tidsperiod kunna verka som ett medel för att profilera sig. Vidare menar vi att detta är något som både skulle gynna Nudie och deras återförsäljare då kampanjen kan verka som en ”win-win” situation.

Vi anser att samtliga av våra sex observerade återförsäljare har förhållandevis likvärdiga butikskoncept, vilka vi generellt kan se som lämpade representanter för varumärket Nudie. Majoriteten av observationerna visar på att butikerna kännetecknades av en modern interiör, vilka både upplevdes spännande och inbjudande. Butikerna har för oss signalerat ett tydligt mönster av moderna butiksinredningar, emellertid genom en något olikartad butiksinteriör. Majoriteten av de observerade butikerna förmedlade generellt en mörkare inredning, en hög musiknivå och avslappnad atmosfär medan andra butiker förmedlade en ljusare och mer stilren interiör. Vi anser därför att Nudies produkter presenteras i en sådan miljö som överensstämmer med vad Nudie anser är bäst passande för deras varumärkes attribut.

Dock fann vi specifikt en butik som något avvikande i sin butiksutformning. Vi finner att Nudie genom denna butik kan komma åt en kundgrupp de annars inte haft möjlighet till. Vi är medvetna om att detta val av butik kan generera en god försäljning, men vi menar att detta är ett kortsiktigt handlande som kan ses som ett resultat av företagets avsaknad av tydliga

affärs mål. Ett råd skulle enligt oss kunna vara att avsätta mer resurser i syfte att grundligt se över sitt återförsäljarregister, detta då den image butiken förmedlar också påverkar varumärket Nudie. Detta är något vi vidare menar är speciellt känsligt för Nudie då de inte använder sig av traditionell marknadsföring och därför inte själva kan kommunicera sitt budskap direkt till kunden. Vi anser att Nudie därmed blir sårbara eftersom deras varumärke placeras i återförsäljarens besittning. Då personalen i butikerna kan ses som varumärkesambassadörer kan deras bemötande och åsikter utåt kunden spela en avgörande roll för hur kunden uppfattar varumärket Nudie. Vi bedömer att Nudies produkter omges av en serviceinriktad och kunskapsrik personal, vilket vi ser som stärkande för Nudies image. Då dessa imageskapande faktorer motsvarar vad Nudie laddat sitt varumärke med, menar vi att företaget även når rätt kundgrupp.

Vad gäller förtroende och goda kanalrelationer så anser vi att Nudie är medvetna om betydelsen av detta då Nudies respondenter framhåller att de är mycket aktiva i sitt arbete med att stärka relationerna. Detta är ett argument som även stärkts av merparten av representanterna i de butiker vi observerat. Vi frågar oss därmed hur relationerna ser ut i kanalen? Vi har använt oss av Peltons kanalrelationsmodell för att åskådliggöra Nudies relationer, företaget och återförsäljarna emellan. Vad gäller Nudies mikromiljö så anser vi å ena sidan att Nudie indirekt kan påverka sina butiker då de vägleder sina återförsäljare genom att de har möjligheten till att influera deras val av inköp ur Nudies kollektion. Å andra sidan menar vi dock att en svårighet Nudie möter är att de i själva verket inte har någon möjlighet att kontrollera återförsäljarna då de utgör rollen som ägare av Nudies produkter, varför återförsäljarna vidare har fullmakt till att själv disponera dem utifrån deras ändamål. Detta kan vi likna med ett opportunistiskt agerande. Med utgångspunkt från detta bedömer vi att Nudie inte kan kontrollera deras återförsäljare.

Det krävs resurser för att upprätthålla goda relationer aktörerna emellan och detta är något vi anser att Nudie förstått innebörden av samt haft framgång med. Informationskvällar, events tillsammans med betydelsen av att informera samtliga av återförsäljarnas personal är något som Nudie arbetar för. Vidare besöker företaget sina återförsäljare minst en gång per säsong, något som även våra butiksrepresentanter bekräftar. Vi anser att goda relationer kan generera att återförsäljaren känner sig uppmärksammas vilket vi i sin tur menar verka främjande för Nudies påverkbarhet.

Vidare bedömer vi att då branschen präglas av informella förhållanden blir, för Nudie, det relationsskapande arbetet extra betydelsefullt, något som för oss in på Peltons andra, kontraktstyrda miljö. Kontrakt och avtal är något som idag inte förekommer mellan Nudie



och sina återförsäljare. Vi menar att detta kan utgöra en möjlighet för att kontrollera Nudies återförsäljare, då företaget därigenom skulle kunna sätta upp tydliga riktlinjer för hur sitt varumärke ska förmedlas genom butiken. Dock menar vi att en kontraktsbunden relation även kan medföra svårigheter. Till exempel skulle en sådan kunna innebära att återförsäljaren skulle känna sig bunden till att följa Nudies uppsatta direktiv. Detta är något vi anser som svårt att tillämpa eftersom vi bedömer att en butik inte skulle acceptera att tvingas följa sin leverantörs uppsatta regler, särskilt inte med tanke på det maktskifte som gjort butiken överordnad producenten. Kontrakt är något som enligt agent- och principalteorin bland annat upprättas i syfte att undvika att agenten ska handla i ett egenintresse. Vi anser dock inte detta syfte som jämförligt i Nudies relation med sina återförsäljare. Detta då reglerade avtal i Nudies fall istället skulle kunna generera ett opportunistiskt beteende hos återförsäljaren, om det skulle visa sig att kontraktets principer inte skulle fungera för butiken i fråga.

### 5.1. Avslutande ord

Vi har genom vår analys uppmärksammat att vårt fallföretags strategiarbete till en viss del är präglad av tvetydiga mål och tillfällighetsstyrda handlingar. Dock är detta något vi ställer oss frågande till då vårt fallföretag i flertalet fall snarare verkar vilja uttrycka sig som om deras handlingar präglas utifrån tillfälligheter än att de i realiteten gör detta. Vi har utifrån resonemanget i analysen senare i diskussionen därför kunnat konstatera att fallföretaget faktiskt arbetar efter uttalade och planerade strategier, något vi finner nödvändigt för ett företag i en hårt konkurrensutsatt bransch.

Vad gäller hur fallföretagets varumärke presenterats i de observerade butikerna så har vi kommit fram till att företaget når ut med sin produktimage i butik, dock inte i den grad som vi anser det är möjligt. Vi anser att butiken som försäljningskanal idag besitter, speciellt med tanke på dess skyltfönster, på outnyttjad potential. Att via skyltfönstret kommunicera sitt varumärke direkt till kunden ser vi som ett möjligt verktyg för producerande företag i beklädnadsbranschen att skapa en tydligare profil.

Vi kan genom vårt fallföretag konstatera att både svårigheter och möjligheter präglar relationen med återförsäljarna. En svårighet kan vara att då butiken i fråga äger producentens produkter så reduceras möjligheten till påverkan. Ett alternativ till möjlighet skulle kunna vara att upprätta en kontraktsbaserad relation, dock anser vi inte att en sådan är att föredra då branschen präglas av informalitet. En möjlighet vi kommit fram till är att fallföretaget med sitt

idag genuina och grundligt utförda relationsbyggande arbete har stor potential att stärka sin påverkan och därigenom sin kontroll av sitt varumärke ut i butiken.

## 5.2. Reflektion

Inför denna uppsats var vår förhoppning att skapa en djupare insikt om vilka möjligheter ett företag har att kontrollera att dess varumärke förmedlas på det sätt de önskar genom butiken. Snart har tio veckor förlöpt med ett dagligt utforskande inom ämnet, ett ämne som med tidens gång allt mer fångat vårt intresse. Vår önskan var vid uppsatsens inledande skede att skapa allmängiltig kunskap som i framtiden skulle kunna komma att implementeras på andra företag. Med facit i hand kan vi av flera anledningar konstatera att denna vision var svåruppnåelig. Nudie verkar inom beklädnadsbranschen, varför vi för det första anser att denna kunskap endast skulle vara generaliserbar inom denna eller liknande branscher. Då Nudie dessutom är ett relativt nystartat företag som varken har någon utarbetad affärsidé och vision eller uttalade marknadsföringsstrategier, anser vi att den kunskap vi skulle skapa genom Nudie som fallföretag inte skulle kunna verka som normativ för denna bransch. Vidare använder sig inte Nudie av någon traditionell marknadsföring, vilket flertalet av deras konkurrenter gör. Även detta var en bidragande faktor till varför det skulle bli svårt att generalisera i någon vidare utsträckning.

Under uppsatsens gång har vi vid flertalet tillfällen både själva, men även av andra involverade personer i vår uppsats, begrundat, ifrågasatt och diskuterat ämnets karaktär. I efterhand kan vi nu konstatera att dessa diskussioner, vilka tvingat oss reflektera och revidera uppsatsen, verkat främjande för resultatet. Vi anser att detta också har medfört att en mängd ytterligare synvinklar runt ämnet väckts inför framtida forskningsområden. Till exempel vore det för framtiden intressant att studera fenomenet utifrån ett imageperspektiv, där vi skulle vilja undersöka huruvida det är möjligt att upprätthålla en image utan traditionell marknadsföring. Vidare skulle vi finna det av intresse att analysera om kundens bild av ett varumärke är densamma som företagets identitet.

Vi ser med stor entusiasm fram emot hur Nudies framtida utveckling kommer att fortlöpa. Blir skyltfönstret ett allt mer framgångsrikt medel att direkt kommunicera till kunden eller kommer den traditionella marknadsföringen bli ett nödvändigt verktyg för att signalera sin profil till kunden? Kommer Nudie att utveckla sina strategier och handla efter rationella beslut? Skulle Nudie då fortfarande vara "Nudie"?

## 6. Källförteckning

### Litterära verk

Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press, New York.

Bryman, Alan. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö.

Coughlan, Anne T. et al. (2001). *Marketing Channels*. Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Cravens, David W. & Piercy, Nigel F. (2003). *Strategic Marketing*. 7<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Davies, Barry J. & Ward, Philippa. (2002). *Managing Retail Consumption*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.

Eldh, Christer. Sjöbeck, Karin. Westrup, Ulrika. (2005). *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Ljungbergs tryckeri, Klippan.

Fangen, Katrine. (2005). *Deltagande observation*. Liber Ekonomi, Malmö.

Fill, Chris. (2002). *Marketing Communications- Contexts, Strategies and Applications*. 3<sup>th</sup> edition. Pearson Education Limited, Essex.

Grönroos, Christian. (2004). *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö.

Heide, Mats. (2005). *Identitet, image och kommunikation: Om konsten att kommunicera immateriella värden*. I M. Heide, C. Johansson & C. Simonsson (red.), *Kommunikation & organisation* (ss. 167–183). Malmö: Liber.)

Hill, Elizabeth & O'Sullivan, Terry. (1999). *Marketing*. Addison Wesley Longman, New York.

Kotler, Philip. (2002). *Kotlers marknadsföring – att skapa vinna och dominera marknader*. Liber ekonomi, Malmö.

Kotler, Philip. Bowen, John. Makens, James. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 3<sup>rd</sup> edition. Prentice Hall, New Jersey.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Liljedahl, Ove. (2001). *Vinnande konkurrensstrategier – grunder och tillämpningar*. Liber Ekonomi, Malmö

McGoldrick, Peter, J. (2002). *Retail Marketing*. McGraw-Hill Education, New York.

Melin, Frans. (2001). *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken*. Liber Ekonomi, Malmö.

Mossberg, Lena. (2003). *Att skapa upplevelser –från OK till WOW!* Studentlitteratur, Lund.

Mossberg, Lena & Nissen Johansen, Erik. (2006). *Storytelling – Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Studentlitteratur, Lund.

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.

Parment, Anders. (2006). *Premium- volym- eller budgetmärke? – lär känna ditt varumärkes potential*. Liber, Stockholm.

Patel, Runa & Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.

Pelton, Lou E. Strutton, David. Lumpkin, James R. (2002). *Marketing Channels, A Relationship Management Approach*, McGraw-Hill/Irwin, New York.

Peter, Paul J. & Olson, Jerry C. (2005). *Consumer behavior and marketing strategy*. 7<sup>th</sup> edition. Irwin Book Team, Boston.

Schmitt, Bernd & Simonson, Alex. (1997). *Marketing Aesthetics – The Strategic Management of brands, identity, and image*. The Free Press, New York.

Svenska Språknämnden. (2005). *Svenska skrivregler*. Liber AB, Stockholm.

Thorstenson, Göran. (2006). *Människor påverkar människor*. Springtime, Stockholm.

Uggla, Henrik. (2006). *Positionering: Teori, trend och strategi*. Liber AB, Malmö.

Van Riel, Cees B M. (1992). *Principles of Corporate Communication*. Pearson Education Limited, Essex.

Whittington, Richard. (2002). *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Liber Ekonomi, Malmö.

### **Artiklar**

Frazier Gary L & Lassar Walfried, M. (1996). *Determinants of distribution intensity*. Journal of Marketing, Vol. 60, No. 4.

Grönroos, Christian. (1997). *From Marketing mix to relationship marketing– towards a paradigm shift in marketing*. Vol. 35, No. 4.

Porter, Michael E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, Nov-Dec. Vol. 74, No. 6.

Porter, Stephen S & Claycomb, Cindy. (1997). *The influence of brand recognition on retail store image*. Journal of Product & Brand Management, Vol. 6, No. 6.

## **Företagsinformation**

*Nudie Jeans co.* Fickfolder

Nudie Jeans Co. (2004). *The Naked truth about Denim*

## **Elektroniska källor**

### ***Hemsida***

Nudie Jeans Co. AB

<http://www.nudiejeans.com/storefinder/> 2007-05-10

<http://www.nudiejeans.com/thisisnudie/> 2007-05-10

### ***E-mailkontakt***

Joakim Levin: [joakim@nudiejeans.com](mailto:joakim@nudiejeans.com) 2007-05-21

Palle Stenberg: [palle@nudiejeans.com](mailto:palle@nudiejeans.com) 2007-05-15

## **Muntliga källor**

### ***Personlig intervju***

Karlsson, Andreas, butikschef, Ted Bernhardtz, Göteborg, 2007-04-26

Levin, Joakim, VD, Nudie Jeans Co. AB, Göteborg, 2007-04-27

Melin, Anton, butikssäljare, Stuk, Göteborg, 2007-04-26

Norgren, Mikael, butiksägare, Tretton, Helsingborg, 2007-05-03

### ***Telefonintervju***

Hellström, Sebastian, Visual Merchandiser, Solo, Sverige, 2007-05-04

Levin, Jerker, Sverigechef, Nudie Jeans Co AB, 2007-05-03

Stenberg, Palle, Försäljnings- och marknadschef, Nudie Jeans Co AB, 2007-05-15

## **Observationer**

Jeans Factory, Borlänge 2007-04-03

Pondus, Uddevalla 2007-04-29

Solo, Göteborg 2007-04-26

Stuk, Göteborg 2007-04-26

Ted Bernhardt, Göteborg 2007-04-26

Tretton, Helsingborg 2007-05-03

**Omslagsbild:**

[men.style.com/images/news/0205/04/022805v.jpg](http://men.style.com/images/news/0205/04/022805v.jpg)

## 7. Bilaga

### Bilaga 1 – Företagspresentation

Våren år 2000 förverkligade Maria Erixon, vid sidan av jobbet som chefsdesigner på Lee Europa, sin dröm om att starta sitt eget jeansmärke Nudie Jeans Co. I februari året därpå var den första kollektionen klar för att visas upp på modemässan i Köpenhamn, där mottagandet blev över förväntan. Nudie upplevde därefter en expansiv tid med stor efterfrågan på deras produkter. Joakim Levin, Marias make, anslöt sig som delägare i företaget och våren 2002 anslöt sig även Palle Stenberg, tidigare säljchef för Levis, till företaget.<sup>125</sup>

Nudies målsättning var från början inte att bli ett multinationellt företag utan att på lång sikt kunna sälja 10 000 par jeans per säsong.<sup>126</sup> År 2006 uppgick dock företagets omsättning till 221 000 000<sup>127</sup> och deras varumärke finns idag representerat i 25 länder världen över.<sup>128</sup> Nudies arbetsstyrka har ökat och idag sysselsätter företaget cirka 70 personer över hela världen varav 18 av dessa jobbar på huvudkontoret i Göteborg.<sup>129</sup>

Företaget arbetar inte efter någon affärsidé och målsättning, dock har de istället en filosofi de verkar efter ”*Nudie is the naked truth about denim*”.<sup>130</sup> Betydelsen bakom filosofin ligger i att jeans kan ses som en människas andra skinn: naket och personligt.<sup>131</sup>

Någonting som engagerar Nudie är mänskliga rättigheter och de har till exempel ett samarbete med Amnesty International, där en del av vinsten på deras produkter går till organisationen. Nudie lyfter även fram vikten av att produkten inte bara består av bra kvalitet utan att också arbetsförhållandena i klädesindustrin håller en bra kvalitet.<sup>132</sup>

---

<sup>125</sup> Nudie Jeans Co. (2004). *The Naked truth about Denim*.

<sup>126</sup> Intervju Nudies VD, 2007-04-27

<sup>127</sup> Mailkontakt med Nudies försäljnings- och marknadschef, 2007-05-15

<sup>128</sup> Nudie Jeans AB hemsida 2007-05-10

<sup>129</sup> Mailkontakt, Joakim Levin, 2007-05-21

<sup>130</sup> ”*Nudie Jeans co*”. Fickfolder

<sup>131</sup> Nudie Jeans Co. (2004). *The Naked truth about Denim*.

<sup>132</sup> Nudie Jeans AB hemsida 2007-05-10

## Bilaga 2 – Intervjuguide: VD, Nudie Jeans Co. AB

**Namn:** Joakim Levin

**Yrkesroll:** VD

### Varumärket

- Vad symboliserar ert varumärke? Vilka värden är det laddade med?
- Hur viktigt anser ni det vara att ert varumärke är starkt med tanke på att ni inte har någon traditionell marknadsföring?
  - o *(apropå i vissa fall dåliga butikslägen)*
- Är det viktigt för er att Nudies varumärkesidentitet speglar personen som bär märket?

### Strategi

- Vad är er affärsidé och vision?
  - o *(om ni inte har någon? → har ni då istället strategier eller riktlinjer att arbeta efter?)*
- På grund av att marknaden är så präglad av konkurrens, hur viktigt är det då för er att ha en utarbetad strategi för att klara konkurrensen?
- Vilken strategi har ni valt för att nå ut till era kunder?
  - o Efter att vi kikat runt i Göteborg har vi sett att Solo har ett tydligt A-läge medan exempelvis Ted Bernhardt har ett C-läge, vad för strategi ligger bakom detta?
  - o I Göteborg finns det endast 4 butiker som säljer Nudie, varav en är er egen butik, varför finns ni inte på fler ställe?
  - o Vilka fördelar och nackdelar finns med att ha egna butiker?
- Hur kommer det sig att ni valt bort den traditionella marknadsföringen såsom reklam, promotion och PR? Hur fattades detta beslut? Lång arbetsprocess?
  - o *(Är det en ekonomisk strategi eller differentiering/marknadsföringsstrategi)*
- Hur villiga är ni att ändra era strategier efter marknadens krav?
  - o *(kan ni tänka er börja med traditionell marknadsföring ex?)*
- Försöker ni förutse framtida förändringar på marknaden och planera era strategier efter det, eller tar ni det som det kommer?

### Profil

- Hur kan Nudie genom återförsäljare förmedla vad varumärket är och vad det står för?
- Anser du att ert budskap, handlingar, värderingar signaleras hela vägen, från ledning till butik?
- Vi har uppmärksammat att ni i flertalet fall har en liten bok med information om Nudie i jeansens bakficka, vad är tanken bakom detta?
- Nyhetsbrev, logotyp, etc. vad förmedlar detta? Vad står dessa för er?
- Har ni några speciella symboler som utmärker varumärket Nudie?

### Produktimage i kontext

*Varor*

- Hur stor betydelse spelar en butiks sortiment samt vilka andra varumärken som finns i butiken när ni ska välja butik? (+ *kontinuerlig uppföljning*)
- Hur viktigt är det vilken plats ni får i butiken?



- Hur viktigt är det att Nudie ligger tillsammans och inte utspritt?
- Hur ser ni på att era jeans ligger bredvid era konkurrenters jeans i butiken?
- Har ni någon gång tvingats dra tillbaka ert märke i någon butik, i så fall varför?

### *Butiken*

- Vilka krav har ni på de butiker som ska sälja Nudie? Vilka krav har återförsäljarna på er?
- Gör ni research när ni ska in i en ny butik?
- Hur mycket tänker ni på en butiks lokalisering när ni väljer den?
- Hur stor roll spelar en butiks interiör och exteriör?
  - o *Har ni några krav när det gäller det?*
  - o *Butiksgrannar, skyltning, exponering etc.*

### *Service*

- Har ni några krav på vilken slags service en butiks personal ska ha för att få sälja era jeans?
  - o *Ser ni till att de är välinsatta i Nudie och har god kunskap om jeansen, hur de ska behandlas på bästa sätt? Får de utbildning?*
- Hur motiverar ni era återförsäljare att marknadsföra ert varumärke på rätt sätt?
  - o *I och med att ni inte har traditionell marknadsföring måste det vara viktigt att ni har gott rykte, hur arbetar ni med detta? Hur viktigt är det att butikspersonalen pratar gott om Nudie inför kunderna?*

### *Marknadsföring*

- Låter ni butiken marknadsföra sig genom exempelvis Nudie?
  - o *Kampanjer, Rea etc*
- Spelar det någon roll hur skyltfönstret ser ut?
  - o *Är skyltfönstret en bra marknadsföringsstrategi?*

### *Kundkrets*

- Innan ni väljer en butik går ni dit å tittar vad för slags kundgrupp som besöker den?
- Vilken kundgrupp vill ni åt?

## **Distribution**

### *Kanalrelationer*

- Hur ser era relationer ut med era återförsäljare?
  - o *Är det en kontraktsbunden relation?*
  - o *Gör ni i så fall kontroller på att era riktlinjer följs? Hur och i så fall hur ofta?*
- Är det viktigt att ni har liknande värderingar?
- Enligt teorin är det viktigt för förtroende och positivt word-of-mouth att ha en bra kommunikation och lyhörddhet till sina återförsäljare, är detta något Nudie lägger vikt på? Finns det några speciella anställda som har kontakt med återförsäljarna?
- Vem anser du har övertaget, är det butikerna som kämpar för att ha Nudie hos sig eller tvärtom?
  - o *Har butikernas makt ökat de senaste åren, har det blivit svårare att slå sig in i butiken?*
- Hur ser ni på framtiden tror ni att er relation till butikerna kommer förändras? Kommer återförsäljarna tappa makten till producenterna eller tvärtom?

Vad tror ni har bidragit till er framgång?

- *Val, strategier, tillfälligheterna?*

Finns det något vi tagit upp (eller missat nämna som har betydelse) under denna intervju som du skulle vilja tillägga eller vidareutveckla?

När kan vi höra av oss om vi behöver komplettera eventuella oklara frågor för att undvika missförstånd och öka validiteten i vår uppsats?

## Bilaga 3 – Intervjuguide: Sverigechef, Nudie Jeans Co. AB

**Namn:** Jerker Levin

**Yrkesroll:** Sverigechef

- Vilka är dina arbetsuppgifter på Nudie?
- Jocke pratade en del om alla era filter att passera på vägen ut till kunden, något som utgör ett hinder för er i och med att ni inte har någon traditionell marknadsföring och istället låter butikerna många gånger vara ansiktet utåt för ert varumärke, hur ser du på detta?
- Hur viktig anser du att butiken är för er?
- Vad innebär arbetet som säljare på Nudie?
- Vad är ert största intresse när ni är ute och besöker butikerna?
- Hur ofta är ni ute i butik? Hur ofta gör ni återbesök i samma butik?
- Sker en kontinuerlig uppföljning?
- Vad gör ni för att upprätthålla goda relationer med era återförsäljare?
- Hur arbetar ni för att skapa förtroende hos era återförsäljare?
- Hur går ett butiksbesök till?
- Har ni fria händer vad gäller att tycka till om butikens exponering av era produkter?
- Är det viktigt för er att butikspersonalen agerar så som ni vill så att er identitet förmedlas?
- Utöver butiken som ett sätt att nå ut till era kunder, vilka andra kanaler anser du är viktiga och bra som Nudie idag når ut till kunderna genom?
- Vad är Nudie för dig? Vilka värden anser du representera varumärket Nudie?
- Finns det något vi tagit upp (eller missat nämna som har betydelse) under denna intervju som du skulle vilja tillägga eller vidareutveckla?

## Bilaga 4 – Intervjuguide: Försäljnings- och marknadschef, Nudie Jeans Co. AB

**Namn:** Palle Stenberg

**Yrkesroll:** Försäljnings- och marknadschef

- Vad är din position inom företaget och vilka arbetsuppgifter har du?
- Vilken bild vill Nudie förmedla genom sitt varumärke?
- Den bilden som ni vill förmedla tror du att ni har lyckats skapa den eller tror ni att den bilden är likadan hos kunderna, att ni får fram budskapet vad Nudie står för?
- Är det svårare när ni inte använder er av traditionell marknadsföring att få ut bilden som ni vill förmedla av varumärket?
- Du menar alltså att Nudie lägger ner pengar på att lära upp personal i butik?
- Hur går det arbetet till, när du säger att ni lägger ner pengar på återförsäljare, vad gör ni rent praktiskt?
- Hur viktigt är det med en bra relation till en återförsäljare?
- Hur stor påverkan tror du att en butiks image har på Nudies varumärke? Hur mycket spelar återförsäljarnas roll in på ert varumärke?
- Med andra ord så är valet av butiker viktigt?
- Är det viktigt att återförsäljarna stödjer era värderingar och är överens med ert varumärke vid Nudie val av butik?
- Finns det något vi tagit upp (eller missat nämna som har betydelse) under denna intervju som du skulle vilja tillägga eller vidareutveckla?

## Bilaga 5 – Observationsschema för samtliga butiker

### **Butiken**

- Vilket är butikens namn?
- Hur är butiken lokaliserad. Har den ett A, B eller C läge?
- Vad har butiken för butiksgrenar?
- Vilket är butikskonceptet i butiken?
- Hur ser butikens exteriör ut?
- Hur är atmosfären i butiken?
- Hur är butikens interiör?

### **Varor**

- Vad för kvalitet är det på butikens varor?
- Vilken är prisnivån?
- Vilket slags sortiment har butiken?
- Vilka varumärken har butiken?
- Finns det några ankarmärken?
- Placering i butiken av Nudies produkter? Utspridda? Har butiken någon ”Nudie-hörna”?
- Vilka märken ligger de bredvid?

### **Service**

- Hur är beteendet på personalen i butiken?
- Hur är servicenivån i butiken? Hur agerar de på frågor etc.?
- Vilken klädstil har personalen?

### **Marknadsföring**

- Hur ser butikens skyltfönster ut?
- Finns det några skyltar utanför butiken?

### **Kundkrets**

- Vilken slags kundgrupp besöker butiken? Demografi?

## Bilaga 6 – Intervjuguide för samtliga återförsäljare

- Kan du berätta om dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur många varumärken har ni i butiken?
- Vilken målgrupp är butiken inriktad på?
- Hur går processen till när ni tar in ett nytt varumärke?
- Var det ni som önskade ha Nudie i butiken eller var det tvärtom?
- Använder ni er av några kontrakt eller avtal?
- Får ni några riktlinjer att följa från Nudie?
- När ni tagit in ett märke, likt Nudie och vill exponera det, har ni då fria händer att exponera och använda det eller kommer Nudie in i butiken och tittar till?
- Får ni besök av Nudie som gör kontroller i butiken?
- Kan Nudie påverka vart i butiken de vill placera sina produkter?
- Har ni några annonskampanjer där ni marknadsför Nudie? Har ni dem representerade i skyltfönstret?
- Hur är det med marknadsföring? Är det tillåtet att disponera och skylta med Nudies varumärke och produkter hur ni vill?