



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

FEKK01 Examensarbete kandidatnivå
Företagsekonomiska institutionen
Lunds Universitet
HT 2010

Ett moderiktigt margarin

- En studie om Floras varumärkesrevitalisering

Handledare:

Lars Carlman

Examinator:

Nikos Macheridis

Författare:

Johan Albertsson

Lena Lidman

Sara Trobro

Förord

Arbetet med den här uppsatsen har varit väldigt intressant och lärorikt. Vi skulle vilja tacka alla som hjälpt oss under uppsatsens gång. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig.

Först vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Lars Carlman som hela tiden stöttat oss, styrt oss i rätt riktning och hjälpt oss att se målet.

Sedan vill vi passa på att rikta ett stort tack till Linda Landin på Unilever som ställt upp på intervjuer och hjälpt oss att få en inblick i arbetet med Floras relansering.

Sist med inte minst vill vi tacka alla andra som stöttat oss och gett oss råd under arbetets gång. Ingen nämnd, ingen glömd.

Lund januari 2011

Johan Albertsson, Lena Lidman och Sara Trobro

Sammanfattning

Titel:	Ett moderiktigt margarin – En studie om Floras varumärkesrevitalisering
Seminariedatum:	2011-01-14
Kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp
Författare:	Johan Albertsson, Lena Lidman, Sara Trobro
Handledare:	Lars Carlman
Examinator:	Nikos Macheridis
Nyckelord:	Marknadsföring, revitalisering, celebriteter, varumärkesuppbyggande, Flora
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ett företag kan använda sig av celebriteter för att revitalisera ett varumärke samt vilken roll celebriteterna spelar i den varumärkesuppbyggande processen.
Metod:	Empirisk data har samlats in genom kvalitativa intervjuer. Intervjuerna som förts var semi strukturerade för att respondenten skulle ha möjlighet att ge en mer nyanserad bild och själv ha möjligheten att utforma sina svar samt att det ger möjlighet till följdfrågor.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsen har utgått från Melins (1999) teori för den varumärkesuppbyggande processen men kompletterats med celebritetsteorier från bland annat Axelsson & Agndal (2005), Belch & Belch (2001) och McCracken (1989) Detta eftersom att rapporten ämnar väva samman de två områdena.
Empiri:	Uppsatsens empiri bygger på fallföretaget Unilevers varumärke Flora.
Slutsats:	Fallet med Floras revitalisering visar att celebriteter kan komplettera och förstärka ett varumärkeskapital i en revitaliseringsprocess genom att nyttjas på olika sätt. I Floras fall har celebriteten bidragit med både design och PR. Undersökningen har visat att något som liknar synergieffekter kan skapas tack vare att celebriteten har verkat i flera delar i revitaliseringsprocessen.

Abstract

- Title:** A trendy margarine – A brand revitalization study on Flora
- Seminar date:** 2011-01-14
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr
- Authors:** Johan Albertsson, Lena Lidman, Sara Trobro
- Advisor:** Lars Carlman
- Examiner:** Nikos Macheridis
- Key words:** Marketing, brand revitalization, celebrities, brand building, Flora
- Purpose:** The purpose with this case study is to investigate how a company can use celebrities in the process of revitalization and what part the celebrities play to build brand equity.
- Methodology:** The empirical data that has been collected in this report relies on a qualitative research method. Interviews held were of the semi-structured sort to give the interviewed object the opportunity to answer more freely and the opportunity for attendant questions.
- Theoretical perspective:** The case study is based on Melin's (1999) theory, the brand building process but it has been supplemented with celebrity theories from amongst others Axelsson & Agndal (2005), Belch & Belch (2001) and McCracken (1989). In an attempt to weave together the two areas.
- Empirical foundation:** This case study's empirics build on Unilever's brand Flora.
- Conclusion:** The study of Flora's revitalization shows that celebrities can complement and enhance brand equity in a revitalization process through different kinds of usage. In Flora's case, the celebrity contributed with both design and PR. The case study has shown that something similar to synergy effects can be created if the celebrities involvement stretches over more than one part of the revitalization process.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	3
1.3 Frågeställning.....	3
1.4 Disposition.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Val av undersökningsmetod.....	5
2.2 Tillvägagångssätt.....	6
2.2.1 Arbetsgång.....	6
2.2.2 Kvalitativ intervju.....	6
2.3 Val av fallföretag.....	7
2.4 Reliabilitet och validitet.....	8
2.5 Källkritik.....	9
3. Teori.....	11
3.1 Varumärken.....	11
3.1.1 <i>Brand Equity</i>	11
3.1.2 Varumärkesuppbyggande åtgärder.....	12
3.1.2.1 Ur konsumentens perspektiv.....	12
3.1.2.2 Ur företagets perspektiv.....	15
3.2 Revitalisering.....	19
3.3 Celebriteter.....	24
4. Empiri och analys.....	28
4.1 Presentation.....	28
4.1.1 Unilever och Flora.....	28
4.1.2 Lars Wallin.....	30
4.2 Omvärldsanalys.....	31
4.3 Revitaliseringsprocessen.....	32
4.4 Ur konsumentens perspektiv.....	34
4.5 Ur företagets perspektiv.....	39
5. Slutdiskussion.....	44
5.1 Slutsats.....	44
5.2 Förslag till vidare forskning.....	47
Källförteckning.....	48
Bilaga 1.....	53

1. Inledning

I det inledande kapitlet ges en introduktion till uppsatsens innehåll, en bakgrund till vad som studeras, problemformulering, presentation av syfte och frågeställning samt en redogörelse av avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I en värld med fler och fler likartade, nästintill helt identiska, varor blir det allt svårare att sticka ut och differentiera sig från konkurrenter. Tillverkare kan inte längre förlita sig på överlägsna produkter då teknologisk utveckling inte bara stimulerar konsumenternas efterfrågan, utan även konkurrenternas förmåga att imitera. Det är där varumärket spelar en viktig roll och tillför mervärde för konsumenterna.

Ett varumärke och dess kapital är ofta den viktigaste tillgången ett företag har (Thomas & Kohl 2009). Varumärkes styrka ligger idag i kundernas uppfattning. Därför ses ett varumärke med hög kännedom och kunder som har starka, positiva och unika associationer till detta som ett varumärke med ett starkt varumärkeskapital (Thomas & Kohl 2009).

Då och då händer det dock att företag misslyckas med det varumärkesuppbyggande arbetet, det vill säga att bevara och utveckla sitt varumärkeskapital. När detta sker så drabbas många varumärken, även välkända, ofta av kärva tider och försvinner i vissa fall helt (Keller 2008). En rad varumärken har dock lyckats komma tillbaka tack vare skickliga marknadsförare som har lyckats fylla på och komplettera varumärkeskapitalet samt ge produkterna nytt liv. Processen att relansera ett varumärke kallas för revitalisering.

Aaker (1991) menar att det kostar mindre och är mindre riskabelt att revitalisera ett varumärke än att skapa ett nytt, då gamla varumärken ofta fortfarande har ett betydelsefullt varumärkeskapital i form av image och märkeskänedom. Gallagher & Savard (2009) menar dessutom att det oftast är mer effektivt att återuppliva ett varumärke än att bygga upp ett helt nytt.

När ett företag revitaliserar ett varumärke krävs det för det mesta att man går tillbaka till rötterna för att lyckas återskapa varumärkeskapitalet. Vidare så krävs det generellt sett mer omfattande förändringar för varumärken som befinner sig i en revitaliseringsprocess än för levande varumärken som enbart vill förstärka sin position (Keller 2008). Det är idag inte ovanligt att företag då använder sig av celebriteter för att på ett kraftfullare sätt förändra den negativa uppfattningen som bildats kring varumärket.

Celebriteter har använts i marknadsföring sedan i slutet på 1800-talet och är en välbeprövad strategi och kan användas för att stärka en image eller för att ompositionera en produkt. Biografernas uppkomst bidrog till att denna reklamteknik användes allt mer och kommersiell radio och television har bidragit till dess stora popularitet idag (Erdogan 1999).

Undersökningar visar att *celebrity endorsers* är en bra strategi för att differentiera sig från andra likartade varumärken och produkter. En celebritet kan väcka uppmärksamhet och hjälpa varumärket att sticka ut i bruset. Studier visar att celebriteter har större möjligheter att påverka konsumenterna om deras image är väl matchad med företaget och kunderna. Celebriteter kan påverka konsumenterna via sin attraktivitet och trovärdighet och ibland en kombination av dem båda. Samarbetet får en kulturell betydelse i dessa sammanhang och deras närvaro symboliserar viktiga kategorier såsom status och social klass. Numera är fenomenet med att använda sig av celebriteter i reklam en välanvänd strategi bland varumärken och produkter i alla priskategorier vilket tyder på att strategin ger avkastning och är väl värd att använda sig av (Byrne, Whitehead & Breen 2003).

Trots en ökad frekvens för både revitalisering av varumärken och användning av celebriteter inom marknadsföring finns det få teorier som tar upp de två områdena och på ett bra sätt binder ihop dem. Uppsatsen avser därför att försöka gå på djupet i de båda för att analysera och förstå hur verktyget, celebriteten, kan användas i en revitaliseringsprocess. Undersökningen kommer därför att se till vad en celebritet kan bidra med under dessa specifika omständigheter som en revitalisering innebär.

Unilevers bordsmargarin Flora är ett varumärke som nyligen genomgått en revitaliseringsprocess. Flora samarbetade då med den erkände designern Lars Wallin genom hela processen från produktutveckling, i form av förpackningsdesign, till relansering och ansågs därför vara ett lämpligt fall att titta närmare på.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ett företag kan använda sig av celebriteter för att revitalisera ett varumärke samt vilken roll celebriteterna spelar i den varumärkesuppbyggande processen.

1.3 Frågeställning

Följande frågeställning ligger till grund för uppsatsen.

Hur kan celebriteter användas i en revitaliseringsprocess för att stärka varumärkeskapitalet?

Följande mer specifika underfrågor tagits fram för att lättare kunna besvara den huvudsakliga frågeställningen.

Hur har revitaliseringsprocessen sett ut?

Hur har användningen av celebriteter sett ut i denna process?

Hur fungerar celebriteter varumärkesuppbyggande?

Vilka konkurrensfördelar kan celebriteter bidra med?

1.4 Disposition



Kapitel 1 – Inledning: I det första kapitlet ämnas det att ge en kort presentation av ämnesområdet, problemformulering samt syftet med uppsatsen. Detta för att tydliggöra utgångspunkten för uppsatsen.

Kapitel 2 – Metod: I kapitel två presenteras metodologiska ställningstaganden som tar upp den vetenskapliga utgångspunkten, tillvägagångssätt vid datainsamling, bearbetning av datainsamling och källkritik.

Kapitel 3 – Teori: I kapitel tre presenteras den teoretiska referensramen. Här tas relevanta teorier upp inom ramarna för varumärken, revitalisering och celebriteter.

Kapitel 4 – Empiri och analys: Inledningsvis introduceras fallföretaget och en omvärldsanalys presenterats för att redogöra för trender och konkurrenssituation. Vidare presenteras empiriskt material och analys tillsammans med utgångspunkt i den teoretiska referensramen.

Kapitel 5 – Slutdiskussion: I kapitel fem besvaras frågeställningen och de slutsatser som uppsatsen genererat presenteras. Här presenteras även förslag till vidare forskning.

2. Metod

I följande kapitel presenteras vald undersökningsmetod, tillvägagångssätt vid genomförandet av undersökningen samt motivationer till dessa. Det förs även en diskussion om uppsatsens reliabilitet, validitet samt källor.

2.1 Val av undersökningsmetod

Inom det företagsekonomiska forskningsfältet är det vanligt både med kvalitativa och med kvantitativa ansatser. Då syftet med undersökningen är att studera en process används den kvalitativa ansatsen som är lämplig just vid syften som ämnar gå djupare in i det specifika fallet. Gruppen har försökt sätta sig in i företagets situation och se på processerna utifrån både deras och konsumenternas perspektiv. Detta har möjliggjorts genom de kontinuerliga diskussionerna som förts inom gruppen, med utgångspunkt i både empiri och teori. Detta är något som enligt Holme & Solvang (1996/1997) är viktigt för att förstå ett fenomen, i detta fall hur en celebritet kan användas och stärka ett varumärkes kapital.

Den kvalitativa ansatsen bygger alltid på en viss förkunskap och hänger nära samman med den hermeneutiska ansatsen. Hermeneutiken lägger stor vikt vid forskarens roll och relation till undersökningen. Det är viktigt att veta att tidigare erfarenheter och värderingar påverkar och kan ha en viss inverkan på resultatet. Detta är något som funnits i åtanke under hela arbetsprocessen. Väl medvetna om problematiken speglas troligtvis ändå undersökningen av vår bakgrund och förkunskap om fallföretag och celebritet. Utbildningen har till exempel legat till grund och format val av ämne men samtidigt är denna förkunskap en förutsättning för att kunna producera ny kunskap (Lundahl & Skärvad 1999).

Enligt hermeneutiken kan enskilda fenomen endast förstås genom att helheten förstås (Lundahl & Skärvad 1999). Rapporten kommer både studera

revitaliseringsprocessen utifrån teori och empiri som en helhet samt gått in i varje delprocess för att få en ordentlig helhetsbild. Enligt hermeneutiken behöver inte forskaren hålla fast vid en ursprunglig frågeställning. Frågeställning och syfte kan ändras och omformuleras under studiens gång (Ejvegård 2003). Ett preliminärt syfte och frågeställning formulerades efter val av ämne. Under arbetets gång har frågeställningen dock reviderats till följd av en ökad förståelse av ämnet. Frågeställningen var preliminärt endast inriktat på att undersöka celebriteters inverkan på identitet och image men breddades för att kunna täcka in alla de områdena där celebriteten hade verkat.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Arbetsgång

Under undersökningens gång har arbetet skett med en deduktiv ansats. Den deduktiva ansatsen bygger på en teoretisk utgångspunkt till skillnad från den induktiva ansatsen som har en empirisk utgångspunkt (Bryman & Bell 2003/2005). En kunskap skapades med en teoretiskutgångspunkt i varumärkesrevitalisering samt varumärkesuppbyggande. Motivering till valda teorier återfinns i teorikapitlet. Därefter gjordes en avgränsning till celebriteter för att nå större djup i undersökningen. Hypoteser formulerades sedan om vilken roll celebriteter kan spela vid en revitalisering. Flera varumärken diskuterades men då det var önskvärt att välja endast ett varumärke som fallstudieobjekt valdes Flora. Således har teorier och en preliminär frågeställning varit utgångspunkten för insamlingen av empiriskt material.

2.2.2 Kvalitativ intervju

För att få tillgång till primärdata om Floras revitalisering kontaktades Unilever som hänvisade vidare till Linda Landin, *Senior Brand Manager Local Jewels* och ansvarig för varumärket Flora. Efter att ha erhållit en bakgrundsinformation om varumärket och revitaliseringen via e-post valdes att hålla en kvalitativ intervju. En kvalitativ intervju ger möjlighet att intervjua ett objekt vid flertalet tillfällen, vilket underlättar vid ytterligare följdfrågor (Bryman & Bell 2003/2005). Då

Landin arbetar i Stockholm gavs det endast möjlighet till telefonintervju. Under arbetets gång har det funnits en kontinuerlig kontakt med Landin via e-post och två telefonintervjuer har ägt rum. Telefonintervjuerna var så kallade semi-strukturerade intervjuer för att Landin skulle ha möjlighet att utforma svaren på sitt sätt, i enlighet med Bryman & Bell (2003/2005). En intervjuguide utformades för varje intervju över specifika teman och frågor som skulle beröras, vilka återfinns som bilaga. Den semi-strukturerade intervjuformen ansågs lämplig då ger en flexibilitet, frågorna behöver inte komma i ordning samt att eventuella följdfrågor som uppstår kan ställas under intervjuens gång (Bryman & Bell 2003/2005). Vid samtliga telefonintervjuer gjordes en ljudinspelning, vilken sedan transkriberades. Detta för att få med respondentens svar ordagrant för att kunna sammanställa en mer tillförlitlig analys.

Utöver de telefonintervjuer som gjorts har en skriftlig korrespondens skett via e-post med kompletteringsfrågor då respondenten inte varit tillgänglig på telefon samt för att ta del av skriftligt material.

2.3 Val av fallföretag

Valet av Flora som fallstudieobjekt baseras på den revitalisering som varumärket nyligen genomgått. Flora relanserades vecka 36 år 2010 efter att det togs bort helt från marknaden år 2003 (Landin 2010-12-06). Relanseringen uppmärksammades mycket i medierna tack vare att den kände svenske designern Lars Wallin har designat förpackningen. Lars Wallin har utöver sin design haft en viktig roll för PR-kampanjen och agerat talesperson för Flora. Flora har tidigare samarbetat med celebriteter men det nya är att det är i samband med en revitalisering. Något som även gjorde att det kändes som ett intressant fall var att det är i stort sätt samma produkt som relanserats men i en ny förpackning och positionering.

Valet av respondent är en avgörande del av undersökningen då fel personer kan leda till att materialet blir oanvändbart (Holme & Solvang 1996/1997). Det fanns en önskan om att komma i kontakt med någon som varit ansvarig för revitaliseringen av Flora. Linda Landin är *Senior Brand Manager Local Jewels*

och ansvarig för varumärket Flora och ansågs därför att hon var bäst lämpad att besvara frågorna.

2.4 Reliabilitet och validitet

För att ett forskningsresultat ska ha ett vetenskapligt värde krävs reliabilitet och validitet (Ejvegård 2003). Reliabilitet handlar om huruvida undersökningens resultat blir detsamma om undersökningen skulle utföras igen (Bryman & Bell 2003/2005). Det kan vara svårt att diskutera reliabilitet vid en hermeneutisk ansats. En kvalitativ intervju skulle aldrig få exakt samma resultat om det utfördes igen (Ejvegård 2003). Det kan ses som en brist i reliabiliteten att det tyvärr inte getts möjlighet att intervjua fler nyckelpersoner. Med fler yttranden från relevanta personer hade reliabiliteten kunnat bli större. Ytterligare en intervju var inplanerad med en extern byrå men dessvärre gavs det inte någon möjlighet att hålla denna intervju.

Reliabilitet är en nödvändig förutsättning för validitet. Validitet handlar om giltighet. Det kan diskuteras i form av både intern och extern validitet. Den interna validiteten kan beskrivas som hur väl det som ämnas mäta faktiskt mäts (Lundahl & Skärvad 1999). Den inre validiteten kan ses som god då respondenten varit en person som besitter relevant kunskap inom ämnet. Gruppen har dessutom jämfört tolkningar och tolkat empirin på samma sätt, något som ytterligare kan stärka den inre validiteten.

Den externa validiteten handlar om huruvida resultaten från studien kan generaliseras utöver det specifika fallet. Vid forskning med fallstudier framförs ofta kritik mot att låta ett enskilt fall vara representativt, då det är problematiskt att tillämpa resultaten på andra fall (Bryman & Bell 2003/2005). Den externa validiteten kan ses som bristfällig då endast ett fall studerats och det valda fallet kan vara för specifikt för att vara intressant i andra situationer. En generalisering har därför aldrig varit ett mål utan fallstudien har syftat till att nå en djupare kunskap om den specifika processen.

2.5 Källkritik

Källkritik handlar om att utvärdera historisk informations validitet och sanningshalt. (Alvesson & Sköldberg, 2008)

Äkthet behandlar huruvida informationen som används vid studien är äkta eller ej. Något man inte kan utgå ifrån, då förvanskningar av information är vanligare än man kan tro. (Alvesson & Sköldberg 2008) Nivån av äkthet i denna rapport kan dock anses vara hög då både den teoretiska delen och empiriska materialet främst hämtats antingen direkt från primärkällan eller refererats, från, erkända och tilltagna teoretiker inom marknadsföringsområdet. Väl medvetna om att vid användandet av endast en respondent ges en tunnare empiri att dra slutsatser från, anses det dock ha gett tillräckligt insiktsfull information, vilket sedan slutsatser kan dras från. För att komplettera det empiriska materialet som erhållits från primära källor har en del sekundärdata hämtats, främst med syftet att illustrera hur relanseringen har exponerats i olika medier. Då syftet varit att illustrera ses inte källornas äkthet som ett problem.

Tendens ämnar bedöma uppgiftslämnarens grad av medvetna eller omedvetna intresse att vinkla information, det vill säga förvränga den gentemot verkligheten. (Alvesson & Sköldberg 2008) Något som man måste tänka på då man tolkar empirisk data eftersom att dessa förmodligen är färgade av avsändarens agenda och värderingar. Respondentens intresse att framställa data mer positivt än vad den faktiskt är bör alltid ha i åtanke. Detta har tagits hänsyn till vid analysen av empirin. Vidare har kompletterande objektiv information också samlats in för att kunna fastställa hur väl intervjuaren stämmer med verkligheten.

Då minnet bleknar över tiden, försvagas även detaljrikedomen av händelseförlopp och källans värde kan anses minska i förhållande till den tid som har gått (Alvesson & Sköldberg 2008) Revitaliseringsprocessen som studeras inleddes hösten 2009 och varumärket relanserades vecka 36 år 2010. Tidsramen är således relativt snäv, knappt ett halvår bakåt i tiden. Informationen bör således anses som samtida och därför inte i någon större utsträckning påverkats av dessa faktorer,

alltså förvrängts. Leden från huvudkällorna är få och eventuella feltolkningar av informationen kan anses vara försumbara.

3. Teori

Nedan presenteras den teori som varit referensram till analysen av det insamlade empiriska materialet. Detta för att ge läsaren en ökad förståelse inom ämnet.

Kapitlet är uppdelat efter tre teman för en bättre överblick. Dessa teman är varumärken, revitalisering samt celebriteter.

3.1 Varumärken

3.1.1 Brand Equity

Det finns många olika definitioner av *brand equity*. Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen (2009) definierar *brand equity* enligt följande.

”brand equity is the added value given to products and services. Brand equity and value is reflected in how consumers think, feel, and act with respect to the brand, as well as the prices, market share and profitability that the brand commands for the company.” (Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen 2009, s. 446).

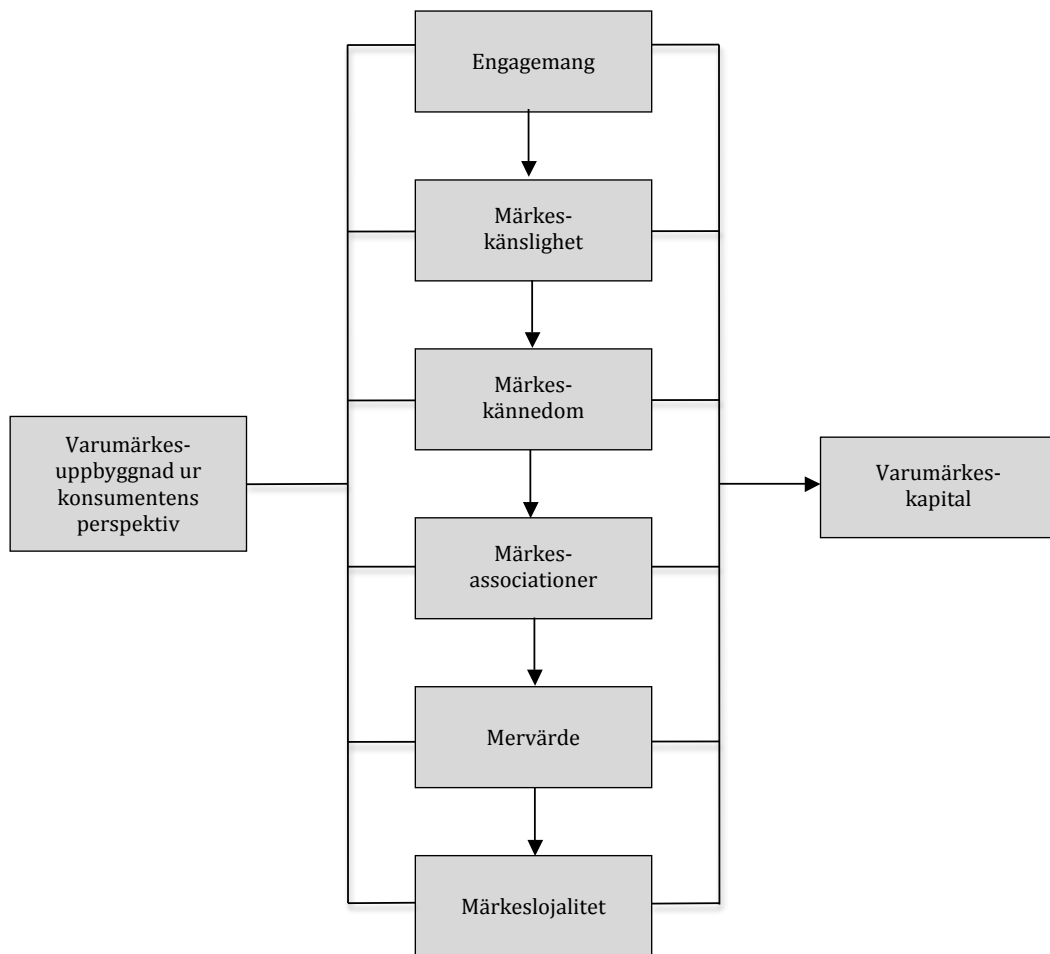
Keller (2001) definierar det som *”the differential effect that consumer knowledge about a brand has on the customer’s response to marketing activity”* (Keller 2001, s.102). Aaker (1991) menar att *brand equity*, vilket hädanefter benämns som varumärkeskapital, är en uppsättning av tillgångar och löften gentemot konsumenterna som är förbundna till ett varumärke. Begreppet kan brytas ned i fem strukturella element som bygger upp varumärkeskapitalet; märkeslojalitet, märkeskännedom, upplevd kvalitet, märkesassociationer och övriga skyddande märkestillgångar. Dessa är viktiga för att skapa värde för konsumenterna, vilket sedan skapar värde för företaget. Melin (1999) menar att Aakers bild är inkonsistent då han utelämnar elementens relationer till varandra trots att det finns

klara kopplingar mellan elementen och att samtliga element inte skapar värde för både konsument och företag. Därför menar Melin att varumärkeskapital och värdeskapande bör diskuteras ur två perspektiv; ett konsumentbeteendeperspektiv och ledningsperspektiv. Melin använder sig av tolv begrepp för att illustrera och förklara den varumärkesuppbyggande processen hos konsumenter respektive märkesinnehavare eller företag. Dessa steg redogörs för mer ingående i följande kapitel.

3.1.2 Varumärkesuppbyggande åtgärder

3.1.2.1 Ur konsumentens perspektiv

Melin (1999) har sammanställt ett antal begrepp som anses viktiga för varumärkesuppbyggnad till en modell som benämns den strategiska varumärkesplattformen. Modellen är uppbyggd av ett antal kritiska steg, eller delprocesser, i den varumärkesbyggande processen. Melin menar att det är viktigt att se den varumärkesuppbyggande processen ur två perspektiv, konsumentens och företagets. Varumärkesuppbyggandet ur konsumentens perspektiv består av engagemang, märkeskänslighet, märkeskänedom, märkesassociationer, mervärde och märkeslojalitet (Melin 1999). Dessa kan ses som steg i processen att bygga upp varumärkeskapitalet, vilket illustreras i modellen nedan.



Figur 1. Den varumärkesuppbyggande processen ur konsumentens perspektiv. Egen illustration av Melins modell (1999).

Det första steget handlar om att väcka ett engagemang eller ett intresse för produkten. Individer är mer mottagliga för information om produkter där det finns ett engagemang. Därför brukar produkter delas in som hög- respektive långengagerande produkter. Produkter med lågt engagemang är till exempel dagligvaror. Vid långengagerande produkter ses konsumenterna som passiva mottagare av information och kan vara svåra att nå med marknadsföring. Vid produkter med högt engagemang söker ofta konsumenten själv aktivt efter information. Det finns fyra variabler som påverkar graden av engagemang; personligt intresse, upplevd risk, symbolvärde samt njutningsvärde. Ett högt engagemang leder till märkeskänslighet, vilket i sin tur leder till varumärket används som primär informationskälla vid beslutet av produkt. Märkeskänslighet är även viktigt för att skapa varaktig märkeslojalitet (Melin 1999).

För att konsumenter ska veta att en produkt existerar måste en märkeskännedom skapas. Märkeskännedomen är av stor betydelse då det är en förutsättning för att konsumenten ska kunna skapa märkesassociationer och preferenser för en produkt (Melin 1999). Märkeskännedom kan beskrivas som konsumenters förmåga att känna igen och komma ihåg ett varumärke (Aaker 1991). Märkeskännedom kan delas i upp i spontan kännedom och hjälpt kännedom (Melin 1999). Utifrånspontan kännedom och hjälpt kännedom kan ett företag avgöra hur väl marknadsföringen av varumärket har lyckats. *Top-of-mind* är en form av spontan kännedom och är den högsta nivån. Det finns flera olika metoder som kan användas för att skapa en högre kännedom om ett varumärke. Den mest grundläggande är differentiering. Genom att synas och höras genom PR och olika sorters event kan kännedom skapas och upprätthållas. För att uppnå spontan kännedom och *top-of-mind* måste budskap och varumärke ständigt repeteras mot konsumenterna (Aaker 1991). Den spontana kännedomen är svårast att uppnå och är viktig vid lågengagerande produkter (Melin 1999).

Det är viktigt att ett varumärke är känt men det är ännu viktigare vad varumärket är känt för. Därför är det viktigt att marknadsföringen skapar positiva märkesassociationer (Melin 1999). Märkesassociationer kan enligt Aaker (1991) vara vad som helst som kopplas till ett varumärke så som personlighet, känsla, produkt, symbol etc. Genom att informera, differentiera och skapa positiva känslor för ett varumärke skapar associationerna värde för både företaget och konsumenterna. Celebriteter är bra på att tillföra positiva associationer. Celebriteter kan framför allt förstärka de redan existerande genom att föra över de egna associationerna och stå bakom varumärket. Associationerna kan sedan fungera som underlag för köpbeslut (Aaker 1991). En av de viktigaste associationerna är upplevt kvalitet (Melin 1999). Aaker (1991) beskriver upplevd kvalitet som den övergripande uppfattningen av kvaliteten eller överlägsenheten av produkten i förhållande till konkurrerande alternativ. En hög upplevd kvalitet förser företag med möjligheter för både marknads- och prisökningar, vilket i kan förstärka kvalitetskänslan ytterligare. Melin (1999) påpekar att den upplevda kvaliteten inte behöver vara lika med den faktiska kvaliteten. Marknadsföringen bör översätta faktisk kvalitet till förväntningar. För att kvalitetsvarumärken inte

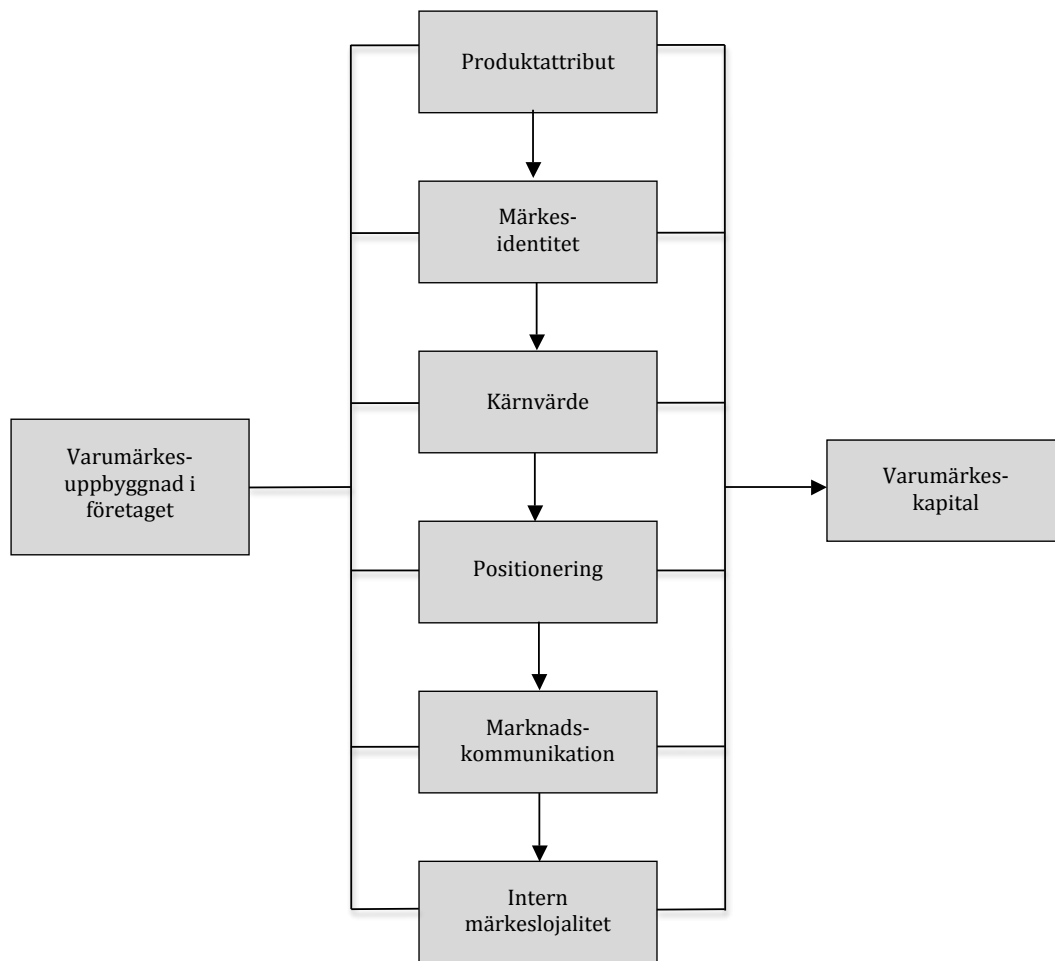
ska riskera att förlora sin image måste produkter och tjänster matcha positioneringen. Det vill säga, konsumenterna måste uppleva att produkterna levererar samma kvalitet som varumärket förmedlar (Aaker 1991). Kvalitetsassociationer kan skapas av både produktens egenskaper och produktens yttre faktorer som pris, förpackning och reklam. Det är även viktigt att skapa märkesassociationer genom emotionella värden. Konsumentens samlade intryck av produkten ska leda till en positiv och stark image som är konkurrenskraftig (Melin 1999).

Märkesassociationerna är utgångspunkten för mervärdet. Produkter tillfredställer ofta ett basbehov men för att den ska uppfattas som unik krävs ett mervärde och det är ofta produktens mervärde som avgör konsumentens val. Mervärdet måste vara relevant i förhållande till den generiska produkten och samtidigt konkurrenskraftigt. Det kan vara materiellt eller immateriellt mervärde, vilket kan jämföras med produktattribut och märkesidentitet i varumärkesuppbyggandet i företaget.

En målsättning med mervärdet är att skapa märkeslojalitet (Melin 1999). Märkeslojalitet är den lojalitet som kunder har gentemot företag eller varumärken. Lyckas man skapa trogenhet mot varumärket underlättar det för företaget som då inte behöver lägga ner lika mycket arbete på att behålla redan existerande kunder, vilket också är mycket mindre kostsamt. Märkeslojalitet kan även leda till en ökad grad av återköp. Det handlar om att sköta om, interagera med, mäta, tillfredställa och tillföra något extra till kunderna (Aaker 1991).

3.1.2.2 Ur företagets perspektiv

Varumärkesuppbyggandet ur företagets perspektiv består av produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation samt intern märkeslojalitet (Melin 1999). Dessa sex steg illustreras i modellen nedan.



Figur 2. Den varumärkesuppbyggande processen ur företagets perspektiv. Egen illustration av Melins modell (1999).

Melin (1999) talar om produktattribut i form av produktutveckling och produktkvalitet samt förpackning och visuell identitet. Det är viktigt att kontinuerligt utveckla produkterna. Produktutveckling är en förutsättning för att kunna behålla ett kvalitetsrenommé. En hög produktkvalitet är av stort värde. En konsistent kvalitet skapar tillförlitlighet. Det är viktigt att identifiera möjligheter att påverka konsumenternas upplevda kvalitet. Faktorer som kan påverka den upplevda kvaliteten kan vara prestanda, design, uthållighet, tillförlitlighet, service och finish. Dessa kan användas ensamma eller i kombination. Det finns även ett starkt samband mellan pris och upplevd kvalitet, där ett högt pris signalerar en hög kvalitet.

Förpackningen kan ha olika stor betydelse beroende på produktkategorin. Dock anses det viktigast då själva produkten kan vara svår att bedöma i förväg. Förpackningen är produktens ansikte utåt och kan vara det första intrycket. Därför måste förpackningar ständigt utvecklas för att behålla sin attraktivitet och enighet med tiden. Det är dock av stor vikt att behålla en kontinuitet med utvecklingen. Utformningen av produkt, förpackning, färgval och logotyp är av stor vikt för den visuella identiteten. Denna visuella identitet kan ses som en del i märkesidentiteten (Melin 1999).

Enligt Aaker (2008) handlar märkesidentiteten om varumärkesassociationer som företaget behåller eller skapar för att uppfattas på ett visst sätt av konsumenterna. Märkesidentitet brukar beskrivas som vad varumärket står för, vad som gör det unikt och vad som ger det mening (Aaker 2008; Melin 1999). När identiteten utvecklas är det viktigt med konsistens och uthållighet för att den ska hållas konkurrenskraftig över tiden. För att förklara hur märkesidentitet byggs upp och utvecklas brukar det så kallade identitetsprismat användas. Det övergripande målet är att utveckla en kärnidentitet som kan bestå över tiden. Det är viktigt att förmedla en attraktiv bild av produkten tillsammans med lämpliga produktattribut och varumärkets personlighet. Märkesidentiteten bör spegla hur konsumenten vill uppfattas men samtidigt stämma överens med konsumentens självbild. För att lyckas bygga en stark märkesidentitet är det viktigt att skapa bindningar mellan konsument och produkt, något som kan ske antingen genom relationsbyggande mellan produkt och konsument eller genom kultur i form av företaget med dess normer och värderingar. Vid utveckling av en märkesidentitet bör identitetsbärarna identifieras. En vanlig uppdelning är primära och sekundära identitetsbärare. Varumärket ses ofta som den primära identitetsbäraren och sekundära identitetsbärare har en mer stödjande funktion och kan t.ex. vara förpackning, logotyp, symboler och marknadskommunikation. I fall då produkten är svår att bedöma i förväg är ofta förpackningen lika högt prioriterad som varumärket. Produktens viktigaste kännetecken är namnet och det har även en stor betydelse för identiteten. Namnet kan bidra till att förmedla känslor. För att förmänskliga en märkesprodukt kan en personlighet skapa. Konsumenter väljer ofta produkter som de känner en likhet med och som kan förstärka självbild.

Personligheten ska därför vara utformad så att konsumenterna vill identifiera sig med den. En personlighet kan utvecklas på olika sätt. Några viktiga sätt är att ge en bild av användaren, synas vid specifika sammanhang, framhäva ett geografiskt ursprung, utforma en originell reklam, använda kända personer och att använda symboler. Att använda celebriteter har länge varit ett vanligt sätt att framhäva en personlighet. Positiva märkesassociationer kan skapas genom att produkten/varumärket förknippas med celebriteten. Användningen av celebriteter är ofta framgångsrikt då konsumenter gärna identifierar sig med dessa. Dock är det samtidigt riskfyllt då händelser kring celebriteten kan påverka varumärket (Melin 1999).

Det är viktigt att identifiera faktorer som kan skapa en långsiktig differentieringsfördel. Denna ska sedan utföra varumärkets kärnvärde. Det är viktigt att positioneringsstrategin utvecklas från konkurrensfördelarna. Varumärkets kärnvärde bör lyftas som och ligga till grund för utformningen av positioneringen. Detta kärnvärde ska sedan förmedla ett attraktivt mervärde till konsumenterna. Positionering handlar om att skaffa en specifik position i konsumenternas medvetande. Den övergripande målsättningen är att utveckla en så kallad *unique selling proposition*, USP, men utgångspunkt i kärnvärdet Melin (1999). Kapferer (2008) beskriver också positionering och positioneringsstrategi som ett centralt koncept och menar att det är positionen som gör varumärket tydligt samt hjälper till att särskilja det förutnämnda från andra konkurrenter. Vidare så anser Kapferer att målet med positionering är att identifiera kunder för att kunna öka försäljning och marknadsandel.

Det finns tre olika positioneringsstrategier för att inte uppfattas som likvärdig med övriga inom kategorin. Det kan vara att identifiera en ny position, utveckla en befintlig position eller att depositionera en konkurrent. För att utveckla en framgångsrik positionering är det viktigt att det finns ett samband mellan produktpositioneringen och den psykologiska positioneringen, vilken speglar konsumentens subjektiva uppfattning (Melin 1999).

Det är av största vikt att den valda positioneringen är kommunicerbar och att differentieringsfördelen blir tydlig i marknadskommunikationen. Kärnvärdet kan

ses som den kommunikativa länken mellan företaget och konsument och bör därför genomsyra all märkesuppbyggande kommunikation. Det är viktigt att marknadskommunikationen är konsekvent. Reklamens uppgift blir att informera konsumenterna om konkurrensfördelarna. Märkesuppbyggande reklam är viktigt och om inte konsumenterna kontinuerligt uppmärksammar existensen kan kännedomen avta, vilket kan leda till att även lojaliteten avtar (Melin 1999).

En övergripande målsättning för den varumärkesuppbyggande processen är att skapa märkeslojala konsumenter. För att denna externa märkeslojalitet ska kvarstå över tiden krävs en intern märkeslojalitet, vilket innebär en märkeslojalitet från företagets sida i form av åtgärder för att upprätthålla varumärkets juridiska och kommersiella status. Det kan ses som en slags förvaltning av varumärkeskapitalet (Melin 1999).

3.2 Revitalisering

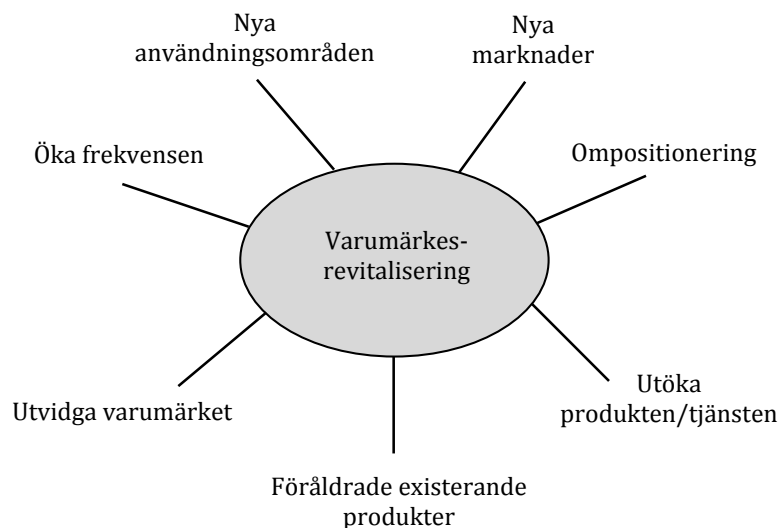
Det finns enligt Keller (2008) två olika orsaker till en varumärkesrevitalisering. Det kan antingen handla om att återskapa och stärka intresset för ett varumärke som drabbats av problem eller att återuppliva ett varumärke som försvunnit från marknaden. Vid en revitalisering genomför företag något som kan liknas vid varumärkesuppbyggande åtgärder. Varumärken som är på väg tillbaka måste göra större förändringar, eller varumärkesuppbyggande åtgärder, än de förändringar som används för att förstärka ett fungerande varumärke.

Det finns många faktorer till varför varumärken hamnar i en nedgångsfas och även stora välkända varumärken kan få en nedgång. Det kan bero på företagets ledning, faktorer i miljön eller konkurrenters handlingar. Företagets ledning kan överskatta kvaliteten, göra misstag i prissättningen, försumma varumärket i form av att inte vårda det eller misslyckas med att behålla målgruppen. Det vanligaste tecknet på ett varumärkes nedgång är betydelsefulla minskningar i försäljningen. Försäljning kan förvisso påverkas av t.ex. dynamiken på marknaden men en minskad försäljning under en lång tid är ett tydligt varningstecken på ett varumärkes nedgång. Det finns tre tydliga delar av varumärkeskapitalet där en

förändring, i någon eller flera delar, signalerar ett varumärkes nedåtgång. Dessa är varumärkesdifferentiering, märkeskännedom och kundernas respons. Ett varumärke kan inte överleva utan att differentiera sig och avsaknad av differentiering leder därför till en nedåtgång. Marknaden måste även känna till varumärket. En framtida nedgångsfas kan även visas genom att kunderna testat olika varumärken, då kunder ofta testat olika varumärken innan de byter varumärke (Thomas & Kohli 2009).

Ett förlorat varumärkeskapital kan återskapas på samma sätt som det först skapas, genom att förändra varumärkets beståndsdelar, marknadsföringsprogrammet eller skapa nya associationer. För att förbättra ett varumärkes image behövs de positiva associationerna som försvunnit stärkas, eventuella negativa associationer måste reduceras och nya positiva associationer skapas, något som ofta resulterar detta i en ompositionering. Det kan handla om att etablera en mer övertygande skillnad från konkurrenterna (Keller 2008).

Enligt Aaker (1991) och Kapferer (2008) kan olika strategier och kombinationer av dessa användas för att nå samma mål, det vill säga att lyckas med en revitalisering. Aaker och Kapferer tar upp sju möjliga strategier och synsätt som i många avseenden påminner om varandra. Aaker utgår från modellen som illustreras nedan.



Figur 3. Egen illustration av modellen "Revitalizing the Brand" (Aaker 1991, s.242).

Aakers (1991) modell utgör riktlinjer, eller en slags teoretisk referensram över vad företag behöver reflektera över innan ett varumärke ska revitaliseras. Det första som Aaker (1991) går in på är hur företag genom ett totalt ökat användande från redan existerande kunder kan få försäljningen att stiga och på så sätt hjälpa verksamheter in i en tillväxtperiod. Den ökade användning kan fullbordas på två olika sätt. Antingen genom en frekvensökning av användandet eller också en ökad kvantitet av produkten vid användande. Det förstnämnda kan man åstadkomma genom att t.ex. underlätta användningen av produkten eller sporra köplustan genom olika erbjudanden. Volymen i sin tur kan man påverka genom förändring av förpackningsstorleken.

Det andra som Aaker (1991) går in på är att hitta nya användningsområden, som i grund och botten innebär att varumärket genom marknadsföring mot nya användningsområden kan öka försäljningen. Varumärken måste utvecklas för att hänga med då levnadssätt och vanor förändras. Nya vägval måste göras då de föregående vägvalen inte lett fram till tillväxt eller en förlängd efterfrågan. Då de gamla kunderna inte längre kan försäkra goda resultat måste nya förvärvas, det vill säga att nya kundgrupper måste sättas i fokus. Marknadsstrategin måste alltså ifrågasättas och omprövas och en ny marknadsföringsmix måste utformas. De nya kundernas livsstilar och nya situationer som produkten köps och används måste därför identifieras (Kapferer 2008). Identifikationen av de nya användningsområdena utförs bäst utifrån att titta på hur konsumenterna använder sig av varumärkets produkt. Det centrala är därför att genomföra en omsorgsfull marknadsundersökning (Aaker 1991). Det är därför viktigt med innovativt tänkande vid en revitalisering (Kapferer 2008).

Att hitta nya marknader är revitaliseringsmodellens tredje komponent. Företag kan genom inträde på nya marknader dra nytta av hittills outnyttjad försäljning och har därmed uppenbara möjligheter till en potentiell tillväxt. Nya tillväxtmarknader är inte lätta att urskilja, men om en segmentering först genomförs och möjligheterna utvärderas höjs oddsen för att lyckas avsevärt. Genom att byta distributionskanaler så kan produkten hamna i en helt annan

miljö. Till exempel kan ett varumärke och dess produkt som hör hemma i en dagligvaruhandel ge mer värde och ha större framgångar i en annan miljö där konkurrenterna inte är de samma och varumärket därför uppfattas på ett annat sätt (Aaker 1991).

En ompositionering av varumärket är också något som företag ska överväga i en revitalisering. Aaker (1991) tar upp detta som sin fjärde beståndsdel. Det är en viktig del i modellen då varumärkens avsaknad av spets ofta är det som gör att försäljningen stagnerat. Preferenser och trender förändras snabbt vilket gör att nuvarande positionering kan vara slutkörd och föråldrad redan imorgon. Aaker gör då gällande att nya associationer till varumärket, samt nya kundgrupper till produkterna krävs för att växa.

Vidare så måste företaget enligt Aaker (1991) reflektera över huruvida behov finns av att utöka produkten eller tjänsten. Detta är betydelsefullt då produkten eller tjänsten blivit en i mängden i ett hav av konkurrenter och differentieringstaktiker som involverar prisökningar för att koppla pris till kvalitet, är uteslutna på grund av hög priselasticitet. Aakers råd är att istället göra något annorlunda eller något extra för att erbjuda ett mervärde. Förslagsvis kan produktens förpackning förbättras så att den blir mer attraktiv.

Föråldrade befintliga produkter, är revitaliseringsmodellens näst sista del. Aaker (1991) gör här gällande att företag genom att ta en finansiell risk kan stimulera marknaden till konsumtion. Riskmomentet ligger i att bidra till den teknologiska utvecklingen, som kan vara kostsamt, för att försöka ”hitta” framtidens produkt som kan ersätta en förlegad. Ett tydligt exempel på detta är hur VHS-kassetter har ersatts av DVD-skivor. Det är en strategi med hög risk, ekonomiskt sett, men med hög belöning – *High risk, high reward*. Utmanare till marknadsledare har ofta goda möjligheter att skaffa sig marknadsandelar på detta sätt. Då marknadsledare ofta anser sig vara säkra på sin position och undviker att riskera denna.

Aaker (1991) går sist in på att förlänga varumärket till andra produktgrupper. Strategin bygger på att företag genom att använda sig av ett redan välkänt varumärke lanserar nya produkter under just detta. De tydliga fördelarna är att

varumärket redan finns i kundernas medvetande, associationer är redan kopplade till det och företaget behöver inte klargöra vad varumärket står för. Man kan därför fokusera mer kraft på att bara marknadsföra produkten. Risken är att produkten inte når upp och kan leverera det som varumärket står för. Därigenom skadas varumärket, vilket då har negativa effekter på mer än enbart just den produkten.

För att få ett haltande företag på fötter igen, det vill säga injicera nytt liv, måste varumärket på ett tydligt sätt förnya sitt erbjudande och se till framtiden för att kunna tillfredställa marknaden. Med detta sagt så bör företag ändå inte helt bortse från sitt arv och sin historia, då det förflutna många gånger innehåller nycklar till framgång (Gallagher & Savard 2009). Varumärken med anor kan genom att anspela på gamla bedrifter och lyfta upp bortglömda värden från dåtiden skapa många fördelar gentemot nya aktörer. BMW:s återlansering av MINI Cooper är ett bra exempel. BMW använde då Coopers topprestationer från det prestigefyllda Monte Carlo rallyt i sin marknadsföring vilket resulterade i en av de mest framgångsrika återlanseringarna någonsin. Berättelserna måste inge ett förtroende för varumärket och underbygga företagets framtida planer för att fungera på ett bra sätt. Gräver man tillräckligt djupt i ett varumärkes arv och historia kan företag hitta fler användbara komponenter, så som inarbetade ritualer, hemligheter, formspråk och ikoner som i allra högsta grad kan bidra till konkurrensfördelar och styrka bandet mellan varumärke och konsument. Är till exempel Corona lika gott utan en limeskiva och vad hade McDonald's vart utan de gyllne bågarna? Ålderstigna varumärkens arv och historia har mycket att erbjuda. Företagen måste bara välja ut vilka signaler som återigen ska belysas och vilka som ska kompletteras. Genom att konsekvent och tydligt förmedla historiska särdrag kommer varumärket att uppfattas som mer trovärdigt och attraktivt (Gallagher & Savard 2009).

En genomförd revitalisering är det viktigt att konsumenterna blir medvetna om förändringen. Den mest omfattade kommunikationsstrategin är så kallad 360 kommunikation. Det innebär att kommunicera ut varumärket genom alla möjliga kanaler. Något även kan påverka inställning och attityd till varumärket (Kapferer

2008). Vidare är det viktigt att hålla kontakten med opinionsledare. Det kan vara ett försummande av denna relation som fått varumärket att vissna. Varumärkets framtida kunder glöms bort och för mycket fokus hamnar på kärnkunderna. Det behövs då återskapas någon typ samhörighet och relation till dagens trendsättare och opinionsledare. Utan ett medhåll från dessa kommer varken reklam eller produktförändringar att göra någon skillnad (Kapferer 2008).

Att revitalisera ett varumärke betyder i grunden att man försöker att bringa liv i ett, ur konsumentperspektiv, föråldrat och i vissa fall dött varumärke. Genom marknadsföringsstrategiska satsningar vill man försöka förankra det med samtiden, göra det relevant och skapa ett behov från konsumenterna. På så sätt kan varumärket växa sig starkt och bidra till att i slutändan driva in pengar (Kapferer 2008).

3.3 Celebriteter

Celebriteter är ett bra redskap för varumärkesbyggande då de genom sin gränslösa popularitet och identifikation kan överkomma kulturella barriärer. Det är också denna vida kännedom som gör att de fungerar väldigt bra som bland annat budskapsbärare och imagestärkare. Användningen av celebriteter inom marknadsföring är inte något nytt, banbrytande och revolutionerade. Däremot har det blivit allt vanligare, i hela 25 procent av TV-reklamer figurerar någon slags välkänd person (Kotler et al. 2009).

Sociokulturella faktorer är en individs referensgrupper, familj, sociala grupper status och kultur. Det handlar till exempel om vilka grupper som en individ vill tillhöra, vilka grupper individen jämför sig med samt vilka grupper som påverkar individen. De grupper som en individ relaterar sig med brukar kallas referensgrupper. Referenspersoner anses som trovärdiga och kan därför användas för att förmedla normer, identitet och information. Att använda referenspersoner som identifierande kan användas då målgruppen kan tänkas vilja bli eller känna sig som referenspersonen. Det innebär att konsumtion leder till att individen kommer ett steg närmre referenspersonen (Axelsson & Agndal 2005).

För att förstå celebriteternas roll vid en revitalisering är det viktigt att förstå hur deras egenskaper och sociala inflytande kan påverka varumärket. Företagen är väldigt noga med sina val av celebriteter och försöker att hitta individer som kan maximera deras möjligheter att påverka köpbeslut (Belch & Belch 2001).

Det finns tre huvudattribut att beakta vid celebriteternas roll som inflytelserika celebriteter i reklam. De tre huvudattributen är pålitlighet, attraktivitet och makt (Belch & Belch 2001). Pålitlighet handlar om i vilken grad man uppfattar källan som objektiv och trovärdig med relevant kunskap och erfarenhet. Effektiviteten i budskapet mäts utifrån dimensionerna av upplevd grad av expertis och trovärdighet hos celebriteten (Byrne et al. 2003). En trovärdig celebritet kan påverka mottagarens värderingar, attityder och opinioner. Processen där mottagaren låter sig påverkas av en pålitlig celebritets budskap kallas för *internalisation* (Erdogan 1999). Hög grad av pålitlighet hos celebriteter kan fungera som ett effektivt kommunikationsverktyg mot konsumenter som är negativt inställda till ett varumärke. Med starka motargument kan en pålitlig celebritet vända negativ inställning till ett varumärke. Studier visar att pålitlighet kan påverka attityd och eventuella framtida beteenden hos mottagaren. En annan viktig faktor vid val av celebritet är dess attraktivitet. Attraktiviteten innehåller variabler som *similarity*, *familiarity* och *likability*. *Likability* refererar till likheten mellan talespersonen och mottagaren. *Familiarity* refererar till igenkänning och grad av exponering av celebriteten medan tycke handlar om vad man tycker om talespersonen utifrån dennes fysiska närvaro och beteende eller annan personlig karaktär. Processen där celebriteten kan påverka mottagaren genom sin attraktivitet kallas för identifikation. Det råder ingen tvekan om att attraktiva celebriteter kan påverka attityden gentemot varumärken men huruvida de kan påverka köpbeslut är mindre klar. Sista faktorn att beakta är celebriteter med makt. En celebritet anses ha makt när hon eller han kan utfärda belöning eller bestraffning. Genom att använda sig av en auktoritär kändis i marknadsföring kan man indirekt tillämpa maktfaktorn på mottagarna. Processen där mottagaren uppfattar talespersonens auktoritet och på så sätt tar till sig budskapet kallas för *compliance* (Belch & Belch 2001).

Det finns studier som visar att pålitlighet och attraktivitet hos celebriteten inte behöver vara en direkt förklaring till hur och varför celebriteter fungerar så bra i reklam. McCracken har tagit fram en modell som visar just detta under stegen kultur, *endorment* och konsumtion. Effektiviteten avgörs istället i kommunikationen av den kulturella betydelsen celebriteten medför i processen mellan celebritet, produkt och konsument. Varje celebritet står för mjuka värden såsom status, klass, ålder, personlighet och livsstil. I steg två tillför celebriteten sin personliga association till annonsen och produkten. I det sista och slutliga steget förs betydelsen vidare från produkten till konsumenten. Det är svårt att uppnå det tredje och sista steget i processen. Vad som är intressant men även svårast att förstå är hur konsumenten uppfattar meningsöverföringen från celebriteten till produkten (McCracken, 1989)

Erdogan (1999) hävdar även i sin tur att det inte räcker det inte med att celebriteten anses vara trovärdig och attraktiv utan man bör även se till om celebritet matchar produkten. Denna teori kallas för *the match-up hypothesis* och den handlar om att företaget väljer celebriteter utefter deras egenskaper och image för att matcha produkten och varumärket. Studier visar att konsumenterna förväntar sig inget annat än att celebriteterna i reklam överrensstämmer med deras syn på produkterna. Om celebriteten saknar koppling till produkten kan mottagaren lättare göra sig påmind om att celebriteten har mot betalning marknadsfört produkten och trovärdigheten minskar.

Det finns stora möjligheter att stärka ett varumärke och dess image genom att använda sig av en celebritet i marknadsföringen. Den empiriska forskningen består främst av celebriteters effektivitet att påverka attityden gentemot ett varumärke eller annons och handlar desto mindre om deras möjligheter att påverka associationer till ett varumärke (Till & Busler 1998). Celebritetens image är lika viktig som förmåga att väcka uppmärksamhet hos konsumenterna. Celebriteten medför ett värde till varumärket i en process där associationerna inom ramen för en image länkar samman celebriteten och varumärket. Denna process innehåller ett flertal risker som kan påverka varumärket negativt. En celebritets beteende kan innebära en risk för företag då negativ publicitet även kan

påverka varumärket om celebriteten är starkt sammanlänkad med varumärket. Vid val av celebritet gör en del företag misstaget att anlita stora celebriteter som tenderar att överskugga märket och produkterna. Celebritetens uppgift kan vara att dra till sig uppmärksamhet och förmedla ett budskap men detta kan gå förlorat om fokus istället ligger på celebriteten framför produkterna och varumärket. Detta fenomen kallas för överexponering som inträffar när celebriteten promotar för många produkter och varumärken samtidigt. En överexponering kan även påverka celebritetens trovärdighet både avseende produkten men även dennes personliga image. Studier visar att konsumenter som innehar hög grad av kunskap och attityd gentemot en produkt kan vara svårare att påverka genom en celebritet än personer som innehar mindre kunskap och neutral attityd (Belch & Belch 2001).

4. Empiri och analys

I följande kapitel presenteras resultat från undersökningen som utförts, vilket integreras med teoridelen för en slutlig analys. För en bättre överblick är analysen uppdelad i fem delar. Först ges en kort presentation av företaget, varumärket och celebriteten. Detta följs av en omvärldsanalys och en genomgång av revitaliseringsprocessen. Sedan förs en analys utifrån konsumentens respektive företags perspektiv.

4.1 Presentation

4.1.1 Unilever och Flora

Flora är ett av Unilevers varumärken. Unilever är ett stort multinationellt företag med en stor varumärkesportfölj som utöver Flora också äger bland annat Knorr, Litpton, Axe och Rexona. Under 1990 och 2000-talet genomförde Unilever en rationalisering och minskade varumärkesportföljen från 1600 till 400 olika varumärken. Dock sträcker Unilever fortfarande över 14 olika produktkategorier (www.unilever.com 2010-12-09). Unilever formades då Margarine Union, från Nederländerna, slogs ihop med det brittiska företaget Lever Brothers Ltd. år 1930 (www.ne.se 2010-12-09). Unilever har idag 163 000 anställda som driver försäljning i 170 olika länder. Unilever är marknadsledare inom många områden och under en vanlig dag använder omkring 2 miljarder människor deras produkter. Produktionen av varor sker på 264 olika platser världen över och företaget hade 2009 en omsättning på ca 400 miljarder svenska kronor med en nettovinst på 36 miljarder (www.unilever.com 2010-12-09).

Flora lanserades redan år 1965 och var först ut med att erbjuda bordsmargarin i de svenska folkhemmen. Bordsmargarinet var något helt nytt och revolutionerande.

Det stora genomslaget skedde under en natt efter ett kort inslag på nyhetsprogrammet Aktuellt där den nya produkten presenterades. Margarin hade funnits sedan tidigare men finessen med att det var bredbart direkt från kylskåpet var ny. Flora gjorde succé och intresset för den nya produkten var otroligt stor. Floras bordsmargarin tog snabbt slut i matbutikerna och fabriken i Göteborg kunde inte möta den stora efterfrågan. I ett försök för att få Flora att räcka till rekommenderades konsumenterna att endast använda Flora till smörgåsen och använda vanligt bordsmargarin till matlagning och bakning (www.flora.nu 2010-12-10). Efter endast en månad startades sexdubblades Floras produktionslinje men åtgången var stor och produkterna tog fortfarande snabbt slut i matbutikerna. Under det första året såldes 1000 ton Flora och fyra år senare såldes hela 20 000 ton Flora. Förberedelserna för Flora började redan fem år innan lanseringen och förpackningen hade lika stort fokus som produkten. Det var viktigt att förpackningen hade en tilltalande design då den skulle ställas fram på middagsborden. Flora ingick i ett samarbete med den välkände formgivaren och industridesignern Carl-Arne Breger som fick i uppgift att ta fram en förpackningsdesign till Flora. Samarbetet var framgångsrikt och förpackningen utsågs till årets förpackning år 1967. Marknadsföringen av Flora har en lång tradition av att använda celebriteter. Två stora celebriteter som användes i slutet på 1960-talet i reklam var skådespelarna Ernst-Hugo Järegård och Margaretha Krook som på den tiden var två stora profiler i dåtidens Sverige. Reklamen började visas i biosalongerna men blev snabbt populära och gjordes i flera sketcher. Andra celebriteter som har använts i marknadsföringen är programledaren Pekka Langer som anordnade en ljudtävling år 1969 (www.unileverhistoria.se 2010-12-10).

Stellan Skarsgård är en annan välkänd svensk profil som har medverkat i reklam för Flora. Produktutveckling har skett kontinuerligt och på 1970-talet lanserades ett extrasaltat Flora i kombination med att färgen ändrades på förpackningen från gula till röda klöver. I mitten på 1970-talet lanserades Lätt-Flora på prov för att konkurrera med lättmargarinet Lätt & Lagom. Det visade sig att Lätt & Lagom stod starkare och testproduktionen Lätt-Flora lades snabbt ner. På 1990-talet växte dessa trender sig allt starkare och Flora relanserade lättmargarin. I början på

2000-talet togs Flora bort Unilevers sortiment, vilket främst berodde på två anledningar. I slutet på 1990-talet valde Unilever att minska ner antalet märken från 1600 stycken till 400 stycken där Flora var ett av varumärkena som togs bort. Däremot fanns Milda kvar på marknaden som då hade exakt samma innehåll som Flora (www.flora.nu 2010-12-10). Milda och Flora var då jämnstarka men Milda var ett äldre varumärke än Flora vilket resulterade i att Milda behölls. Den andra anledningen till att Flora togs bort var de starka lågfettstrenderna som ledde till en minskad försäljning av Flora med sin höga fetthalt. Nu har trenderna vänt från lågfettsprodukter till fullfettsprodukter och Flora relanserades år 2010 med utgångspunkt i det gamla receptet med en ny förpackningsdesign gjord i samarbete med celebriteten Lars Wallin och ACNE. Flora har även tagit tillbaka de gamla kärnvärdena från 1970-talet; svenskt, från växtriket, god smak och bredbarhet (Landin, 2010-12-06).

4.1.2 Lars Wallin

Lars Wallin är en svensk modekapare och designer. Lars Wallin är känd för sin vackra design och för att endast arbeta med de finaste materialen. Under åren har Lars Wallin arbetat med många både celebriteter och kungligheter (www.larswallin.com 2010-12-14). Han examinerades från Beckmans designskola år 1990 och samma år startade Lars Wallin varumärket med samma namn, Lars Wallin. År 2000 öppnade Lars Wallin ett modehus i Stockholm. Tack vare sin design har Lars Wallin vunnit priser som Guldknappen och bästa aftonklänning i Miss World, (www.larswallin.com 2010-12-15). Lars Wallin, i form av både namn och varumärke kopplas ofta ihop med glamour, stil och exklusivitet.

Lars Wallin har en lång historia av att samarbeta med andra varumärken och bidra med design. Det finns många exempel på tidigare samarbeten. Varumärken som Cancerfonden (www.larswallin.com 2010-12-15), Make Up Store (www.makeupstore.se 2010-12-16), Jofama och CarpeDiem Beds of Sweden har alla fått ta del av Lars Wallins design (www.larswallin.com 2010-12-16). År 2010 designade han, som tidigare nämnt, tillsammans med ACNE förpackningen för bordsmargarinet Flora. Utöver designen av förpackningen har Lars Wallin varit

talesperson för Flora under relanseringen och haft en betydande roll i varumärkets PR-kampanj. Lars Wallin har även designat en T-shirt som ingår i Floras relanseringskampanj, där en T-shirt erhålls vid köpa av Floras bordsmargarin (Landin 2010-12-06). Anledningen till varför just Lars Wallin valdes ut var enligt Landin (2010-12-14) att han var en av konsumenterna som saknat och efterfrågat Flora. Lars Wallins roll, både som person och varumärke, kommer att diskuteras under kommande kapitel.

4.2 Omvärldsanalys

Flora har idag en marknadsandel på 2,4 % men målet är att nå upp till 3,5 % vid årsskiftet 2010/2011 (www.resume.se 2010-12-25). Flora har en fetthalt på 80 % vilket kan liknas med fetthalten på smör. Bordsmargarinet innehåller bland annat rapsolja, vatten, skummjolk, filmjolk och emulgeringsmedel. Flora finns i normalsaltat och extrasaltat och smaken är något som lyfts fram i kommunikationen med dess slogan ”smaken av svensk sommar”. Smaken är tänkt att skapa associationer och få konsumenten att drömma tillbaka till den unika svenska sommaren (www.flora.nu 2010-12-25).

I en hälsorapport från 2010, presenterat av branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel, framgår det att trenderna går mot naturligare mat med mindre tillsatser. Detta i kombination med att mediedebatten uppmärksammat riskerna med olika fetter gjorde att försäljningen av smör ökade år 2009 med ca 20 %, smörbaserade bordsmargariner ökade med ca 20 % och försäljningen av lättmargarin minskade samma år med ca 7 % (Svensk Dagligvaruhandel 2010).

Enligt en rapport skriven av Göran Petersson (2009) styrs allmänhetens bild av hälsoaspekter i stor utsträckning av livsmedelbranschens vinklade marknadsföring. Internet har dock öppnat möjligheterna för kritiska röster att nå ut och allt fler börjar ifrågasätta vissa fetter såsom transfetter för dess hälsorisker.

Floras främsta konkurrent är Bregott som ägs av Arla Foods och är marknadsledare (Landin 2010-12-27). Bregott har en marknadsandel på 47 %

(Arla Foods 2010) och har positionerat sig som en naturlig produkt utan konserveringsmedel, emulgeringsmedel eller andra tillsatser. Bregott innehåller bland annat grädde, vatten och rapsolja. Fetthalten är varierande utifrån produkt mellan 60-80 % och de flesta smakerna finns i byttor om 300 g och 600 g (www.arla.se 2010-12-30). Då byttorna även finns i storleken om 300 g kan det tänkas att Bregott även i större utsträckning når ut till singelhushållen som främst finns i åldern 20-30 år. I Bregotts reklamer lyfts det naturliga fram i produkten genom att använda sig av kor ute på grönbete (Landin 2010-12-27).

Bland konkurrenterna finns det inga märkbart specialdesignade förpackningar såsom för Flora vilket ger utrymme för konkurrensmöjligheter. Då Lars Wallins design är känd för att vara något exklusivare har Unilever hoppats på att inge samma känsla för Flora genom förpackningen. Flora är det bordsmargarin som är högst prissatt hos Unilever vilket och då kan det tyckas passande att koppla det till just Lars Wallin enligt Landin (2010-12-27).

4.3 Revitaliseringsprocessen

Sju år efter att livsmedelsbutikerna slutade sälja Floras bordsmargarin har det nu relansrats. Flora är tillbaka med ny design och nya ambitioner med ursprung i den gamla smaken (www.flora.nu 2010-12-10). Revitaliseringen har således bestått av att återuppliva ett varumärke som försvunnit från marknaden. För en bättre förståelse och inblick redogörs Floras revitaliseringsprocess nedan.

Marknadsundersökningar visade att trenderna på marknaden förändrats. När Unilever insåg att konsumenternas preferenser förändrats inleddes under hösten 2009 interna diskussioner kring hur den nya efterfrågan skulle bemötas (Landin, 2010-12-14). Unilever analyserade tänkbara scenarion för en ny produktansättning men insåg snabbt att företaget redan förfogade över ett varumärke som fortfarande låg latent i människors medvetande, med en total kännedom på hela 86 % (Landin, 2010-12-06). Baserat på den redan höga kännedomen ansåg Unilever, i enlighet med Keller (2008) i teorierna om varumärkesrevitalisering, att en

relansering av Flora låg närmare till hands, då kostnader och risk ses som lägre vid en revitalisering än vid en lansering av ett helt nytt varumärke.

Unilever har arbetat utifrån tre huvudspår; positionering, identitet samt produkt. Positioneringen arbetades fram med hjälp av olika fokusgrupper där associationer, historiska drag samt gamla ställningstaganden bedömdes utifrån nya. Ett försök att koppla Flora till samtiden. Helt enligt Gallagher & Savard (2009) försökte Flora att utnyttja varumärkets rika historia och arv samt att ta till vara på de särdrag som fortfarande värdesätts av dagens konsumenter. Floras positionering breddades en aning och omformulerades från ”*Det är naturligt att växa upp med Flora*” till ”*Flora, smaken av svensk sommar*” (Landin 2010-12-06), vilket gör att Flora år 2010 kan vändas till en lite bredare målgrupp. Landin (2010-12-14) menar att Flora idag vänder sig till de konsumenter som först och främst vill ha en smakrik produkt och inte söker efter ett lågfetts alternativ eller hälsoeffekter. Positioneringen härstammar från Floras 1970- och 1980-tals kärnvärden; god smak, svenskt, från växtriket och faktumet att bordsmargarinet är bredbart. Detta är något som ryms i alla segmentet från åldern 30-59 år (Landin, 2010-12-06). Positioneringen reviderades och uppdaterades för att, enligt Aakers (1991) uttryck, ge företaget lite mer skärpa.

Det som Flora försöker att förmedla till marknaden, och alltid utgår ifrån, grundas i den som byrån Ogilvy kallar för *Big Ideal*. Denna syftar till att beskriva varumärke man har. Floras *Big Ideal* resulterade i ”*Flora tror att världen skulle vara en bättre plats om vi kunde vakna upp till en bit svensk sommar varje dag*” (Landin 2010-12-14). Floras *Big Ideal* kan liknas vid en det som enligt Melin (1999) brukar benämnas märkesidentitet.

Dagens version av själva kärnprodukten bordsmatfettet, samt förpackningen har genomsyrats av arvet men har moderniserats för att, enligt Aakers (1991) fjärde revitaliseringsteori, kunna differentiera sig genom att erbjuda något extra. Flora utgick från ett gammalt recept, där filmjolk har tillsatts och salthalt reducerats för en något friskare smak (Landin, 2010-12-06). Förpackningen har även uppdaterats för att bli mer attraktiv. Designen är gjord av den kända svenska designern Lars Wallin, i ett samarbete med ACNE. Under relaseringskampanjen har Lars Wallin

även varit Floras talesperson och spelat en viktig roll för Floras PR. Utöver Lars Wallins medverkan har relanseringskampanjen bestått av många fler delar i form av bland annat internetbaserade teaserkampanjer, TV-kampanj, printkampanjer, demoevents, sales promotion, sociala medier och utomhusreklam. Detta breda sätt att försöka att påverka inställning och attityd till ett varumärke är enligt Kapferer (2008) en så kallad 360-kommunikation. Det innebär att företaget satsar brett och använder nästan alla möjliga kanaler för att nå ut. Lars Wallin har enligt Linda Landin (2010-12-14) varit en stor resurs genom hela relanseringen och har utöver design och PR även designat T-shirts som Flora använt som dragplåster i sin butikskampanj i 300 matbutiker runt om i Sverige.

4.4 Ur konsumentens perspektiv

De varumärkesuppbyggande åtgärderna vid revitaliseringsprocessen har valts att studeras ur de båda perspektiven, konsument och företag, för att för att erhålla en ordentlig helhetsbild. Enligt Melins (1999) modell för hur varumärkeskapital skapas, sett ur en konsuments perspektiv, består processen av sex steg; engagemang, märkeskänslighet, märkeskänedom, märkesassociationer, mervärde och märkeslojalitet. Nedan redogörs dessa steg i Floras varumärkesuppbyggande process.

Bordsmatfett och bordsmargarin är för de flesta en lågengagerande produkt. Det innebär att det inte läggs ned ett så stort engagemang i valet av bordsmargarin, något som är vanligt vid dagligvaror. Det blir därför svårare att nå konsumenterna med information och att väcka ett intresse och engagemang för produkten. Dock finns det självklart fall då valet av bordsmatfett eller bordsmargarin kan ses som en högengagerande produkt. En konsument som är väldigt mån om sin kost kan till exempel känna stort engagemang till valet av bordsmatfett. Melin (1999) menar att det finns fyra variabler som påverkar graden av engagemang; personligt intresse, upplevd risk, symbolvärde samt njutningsvärde. För en konsument med ett lågt engagemang upplevs antagligen inte som en stor risk i valet av fel bordsmatfett. Ett personligt intresse kan finnas i valet av bordsmatfett eller

bordsmargarin, till exempel ur en hälsoaspekt. Att Flora, eller bordsmargarin i allmänhet, anses hälsosammare än vanligt smör är vanligt. Konsumenter som är måna om sin kost kan känna ett personligt intresse till bordsmargarin och Flora och då skapas ett engagemang. I och med den nya designade förpackningen kan Flora även ses som ett exklusivare alternativ. Njutningsvärdet finns i den goda smaken, bredbarheten och minnet av den svenska sommaren. Det är främst den goda smaken och den svenska sommaren som kommuniceras i reklamfilmerna (Landin 2010-12-14).

Floras samarbete med Lars Wallin har definitivt påverkat konsumenternas intresse gentemot bordsmargarinet. Något som verkligen visat sig i den uppsjö av blogginlägg av olika hobbytyckare ute på internet. Ett exempel på att Flora efter samarbetet med Lars Wallin nu får mer publicitet, visar sig genom att trendanalytikern Stefan Nilsson i TV4s Nyhetsmorgon den 26 september bland annat tar upp Floras nya förpackningsdesign i TV-rutan som ett exempel på bra design (www.tv4play.se 2010-12-27). ”*Jag tror att förpackningen kommer få massa nostalgi-poäng och bli snygg i kyldiskar och kylskåp*” (www.trendgruppen.se 2010-01-07). Stefan Nilsson skriver vidare på samma tema i sin blogg, ett helt inlägg om samarbetet mellan Flora och Lars Wallin ”*Lars Wallin (tror att alla känner igen killen till höger) har varit med och designat en ask för 2010-talet*” Stefan Nilsson pratar väldigt lite om bordsmargarinet i sig utan fokuserar mer på samarbetet och den nya designen.

Det engagemang som Melin (1999) skriver om kan definitivt öka på tack vare det symbolvärde som Lars Wallin kan medföra i form av identitet och sin värdegrund. Även då vi sedan tidigare slagit fast att bordsmargarin är en lågengagerande produkt så har Flora nu mycket tack vare Lars Wallin och genom det samarbetet lyckats att till viss del kastat om rollerna. En del av konsumenterna är nu informationssökare istället för informationsmottagare. Lars Wallin har genom sitt egna personliga engagemang som designer och PR-roll fångat upp de konsumenter som redan innan samarbetet med Flora såg på Lars Wallin som referensperson. Lars Wallin kan medföra, som Axelsson & Angdal (2005) säger, trovärdighet, normer, identitet och information. Det engagemang som skapas leder

sedan till en märkeskänslighet. Om en konsument har ett engagemang blir valet av märkesprodukt av större vikt, vilket innebär att varumärket kan användas som en primär informationskälla vid köpbeslutet. Varumärket får då större betydelse än den faktiska produkten.

För att konsumenterna ska veta att en produkt existerar måste en märkeskänning skapas (Melin 1999). Enligt Aaker (1991) kan märkeskänning beskrivas som konsumentens förmåga att känna igen och komma ihåg ett varumärke. Redan innan relanseringen fanns en relativt hög kännedom för varumärket Flora, trots att det varit borta från marknaden i flera år. Den totala kännedomen låg på 86 %, varav spontan kännedom var 12 % och hjälpt kännedom var 73 %. *Top-of-mind* låg på 1 % innan relanseringen. Den höga kännedomen visar att det fanns en bra grund för relanseringen. Viktigt att påpeka är att det är en hög kännedom för ett varumärke som inte är aktuellt på marknaden men för ett varumärke som är aktivt på marknaden är det inte speciellt hög spontan kännedom. Bregott, som är Floras största konkurrent (Landin, 2010-12-27) har till exempel en kännedom på 99 % (www.stenstrom.se 2011-01-03). Då Floras bordsmargarin kan ses som en lågengagerande produkt är den spontana kännedomen väldigt viktigt.

Enligt Melin (1999) är den grundläggande metoden för kännedom differentiering men kännedom kan även skapas och upprätthållas genom att synas och höras genom PR och olika sorters event. Flora försöker differentieras mycket genom designen men även genom att fokusera på att förmedla en svensk sommarkänsla och inte rationella faktorer (Landin 2010-12-14). Floras relansering har väckt stor uppmärksamhet, mycket tack vare Lars Wallin. Det är både i form av förpackningens design och i form av talespersonen Lars Wallins som har uppmärksammats. Tack vare Lars Wallin har bordsmargarinet Flora dykt upp i många nya medier som till exempel Sköna hem, Residence, Damernas värld (Landin 2010-12-27), King (www.kingmagazine.se 2010-12-27), Finest (www.finest.se 2010-12-27) och TV4 Nyhetsmorgon (www.tv4play.se 2010-12-27) och därmed öppnas nya möjligheter att nå individer som annars inte varit mottagliga för information om den låginvolverade produkten bordsmargarin. Genom att Flora kopplas ihop med mode och design kan en konsument med

engagemang för mode och design även känna ett större engagemang för Flora, vilket sedan bidrar till märkeskänslighet.

Enligt Landin (2010-12-06) ska Flora kopplas ihop med god smak, svenskt, från växtriket samt bredbarhet, vilka är Floras kärnvärden. Det går bra ihop med positioneringen ”*Flora, smaken av svensk sommar*”. Svenskheten och sommarkänslan är något som ständigt repeteras i kommunikationen, vilket enligt Melin (1999) är ett kriterium för den spontana kännedomen. Lars Wallin kan även förstärka svenskheten i och med sin roll som framstående svensk designer och därmed förstärker Floras associationer genom att de egna associationerna förs över.

Enligt Aaker (1991) kan märkesassociationer vara allt som en konsument kopplar till ett varumärke som till exempel personlighet, känsla, produkt och symbol. Celebriteter kan vara ett bra sätt att skapa positiva associationer. Lars Wallin kan förstärka, som ovan nämnt, och skapa nya associationer till Flora. Den känsla som återfinns i köp av Lars Wallins produkter kan överföras till att köpa Flora i och med att det är en designad förpackning. Utöver själva förpackningsdesignen så Lars Wallin medverkar till att som McCracken (1989) säger genom att addera och förstärka Floras varumärke med mjuka värden. Lars Wallin vars personlighet och varumärke kan återge känslor som klassiskt, trendigt och svenskhet överförs och kopplas nu till Flora genom samarbetet.

Förpackningen är enligt Melin (1999) av stor vikt för produkter som kan vara svåra att bedöma i förväg. I och med detta spelar förpackningen en stor roll för Flora och dess märkesassociationer. Det är endast förpackningen som syns i butik och inte innehållet, själva produkten. Melin (1999) menar att en av de viktigaste associationerna är upplevd kvalitet. Kvalitetsassociationer kan skapas av både produktens egenskaper och produktens yttre faktorer som pris, förpackning och reklam. Flora har försökt spela på sitt arv och sin historia och den gamla smaken och kvaliteten. Lars Wallin är känd för att arbeta med högkvalitativa material och produkter. Detta är associationer som lätt kan överföras till Flora. Tack vare den designade förpackningen och medvetenheten om att det är Lars Wallin som stått för designen kan bordsmargarinet kännas som ett mer exklusivt val. Samtidigt är

Floras recept ett av Unilevers dyraste recept vilket även återspeglas i priset som ligger över företagets övriga varumärken inom kategorin (Landin 2010-12-27). Kombinationen av ett högre pris, en designad förpackning och ett bordsmargarin som kan ses som en retroprodukt kan bidra till kvalitetsassociationer och upplevd kvalitet.

Floras associationer bygger mycket på emotionella värden. Det handlar om en känsla som konsumenten ska få av produkten. Om konsumenternas intryck leder till en positiv bild och image kan Flora skapa konkurrensfördelar. Associationerna är utgångspunkten för mervärdet. Melin (1999) menar att produkter tillfredställer ofta ett basbehov men för att den ska uppfattas som unik krävs ett mervärde och det är ofta produktens mervärde som avgör konsumentens val. Mervärdet måste vara relevant i förhållande till den generiska produkten och samtidigt konkurrenskraftigt. Flora tillfredställer ett basbehov i form av att vara ett bordsmatfett. Det mervärde som Flora står för är den goda smaken, ett vegetabiliskt alternativ och bredbarheten. Samtidigt är det även den känsla som förmedlas. Känslan och minnena av den lata svenska sommaren. Landin (2010-12-14) menar att det är typiskt svenskt att känna att sommaren är som bäst när man inte gör någonting och det är den sommarkänslan som Flora försöker förmedla. Samtidigt förmedlas en känsla av exklusivitet och kanske även trendmedvetenhet i och med Lars Wallins design och den retotrend som varit och som många svenskar är väldigt förtjusta i (www.tv4play.se 2010-12-27). Det är ett materiellt mervärde i förpackningen som produktattribut samtidigt som det är ett immateriellt mervärde i den känsla som förmedlas och den identitet som Flora står för.

Innan relanseringen hade Flora, som tidigare nämnt, en hög kännedom trots att det varit borta från marknaden i flera år. Om en konsument ser ett mervärde i Flora, i form av till exempel den designade förpackningen eller känslan och minnet av en sommar för länge sedan finns en stor möjlighet att konsumenten skapar en märkeslojalitet och att Flora väljs framför andra märkesprodukter.

4.5 Ur företagets perspektiv

Relanseringen av Flora var inte en självklarhet och utfördes inte över en natt utan var genomförbar tack vare allt det arbete och den process som Melin (1999) kallar för den varumärkesuppbyggande processen, vilken illustrerats tidigare under teorikapitlet. Ur ett företags perspektiv består den av sex steg, eller delprocesser, vilka nedan kommer att redogöras för utifrån Unilevers perspektiv.

När väl beslutet togs av Unilever, att under år 2010 försöka återuppliva och relansera Flora, inleddes på hösten år 2009 tester i fokusgrupper. Detta för att utvärdera det gamla receptet som Flora sedan modifierade, utvecklade och skruvade till för att som Landin (2010-12-14) säger ”*komma fram till det bästa resultatet som flest tyckte om*”. Salthalten sänktes och filmjolk tillsattes för att försöka anpassa bordsmargarinet till den smak som konsumenterna önskar. Flora ska associeras som en kvalitetsprodukt då det är Unilevers mest kostsamma och högt prissatta bordsmargarin (Landin 2010-12-27). Det höga priset signalerar enligt Melin (1999) kvalitet till konsumenterna och i kombination med ett designat yttre stärker kvalitetskänslan. Flora fullföljde enligt Melin (1999) den viktiga produktutvecklingen genom att låta Lars Wallin uppdatera bordsmargarinbyttans exteriör. Uppdateringen av förpackningen har fått ett bra mottagande, något som i detta fall enligt Melin (1999) är extra viktig på grund av att förpackningen får en större betydelse som identitetsbärare då produkten kan anses vara svårbedömbär, vilket margrin kan anses vara.

Lars Wallin har i sin design bevarat en del av arvet samtidigt som förpackningen känns modern och samtida. Floras byttor har alltid varit klöverklädda. Tidigare designer har använt tecknade klöverblommor vilket nu har uppdaterats till fotograferade klöver (Landin 2010-12-14). Denna kontinuitet, med användning av kännedomar är enligt Melin (1999) av stor vikt. Dagens förpackning, med reliefklöver på locket, valdes utifrån tre olika förslag med hänsyn till Floras tidigare visuella identitet och märkesidentitet, som enligt Melin (1999) går hand i hand. Den visuella identiteten är vad vi kan se och den kulturella betydelsen är vad vi kan uppfatta. Lars Wallin har även haft en kulturell betydelse i processen mellan celebritet, produkt och konsument, i enlighet med McCracken (1989). Lars

Wallin överför sin egen identitet och image till Flora i form av att av det han, samt varumärket, står för. Lars Wallins egenskaper som svensk och trendig samt hans kvalitetsrenommé kan även kopplas samman med produkten i sin helhet. Då alla människor har olika referensramar och tillhör olika referensgrupper kan saker i omgivningen uppfattas väldigt olika (Axelsson & Angdal 2005). Det är således svårt att avgöra hur betydelsen har förts vidare från produkt till konsument då konsumenternas uppfattningar varierar. Det som kan konstateras är att Lars Wallins designsamarbete med Flora har uppmärksammats bland trendkänsliga personer.

Floras märkesidentitet är, som tidigare nämnt, ”*Flora tror att världen vore en bättre plats om vi kunde vakna upp till en bit svensk sommar varje dag*” (Landin 2010-12-14). Det är byrån Ogilvy som kom fram till Floras så kallade *Big Ideal*. Enligt Landin föll valet på Lars Wallin som talesperson för Flora just för att han var en av de konsumenterna som hade växt upp med Flora och saknade och efterfrågade produkten. Huruvida detta är sant eller ej kan det endast spekuleras i men PR-mässigt har Lars Wallin fått ett stort genomslag. Sett till modellen *the match-up hypothesis* (Erdogan 1999) kan en koppling göras mellan Flora och Lars Wallin i svenskheten, det klassiska och även det folkliga. Lars Wallin är en erkänd designer som har designat ett flertal klänningar på beställning från det svenska kungahuset (www.ne.se 2010-12-15). Då kungligheterna är hårt bevakade i svenska medier har Lars Wallins namn uppmärksammats i dessa sammanhang. Exklusiviteten för Lars Wallins design har stärkts men även det folkliga då svenska kungligheter, som representanter för Sverige, bär varumärket. Lars Wallin är, som tidigare nämnt, känd för sina eleganta, exklusiva och påkostade kreationer i de finaste materialen. Detta tillsammans med designen och reliefen på locket gör att förpackningen känns klassisk men ändå trendig. I enlighet med *the match-up hypothesis* (Erdogan 1999), kan Lars Wallins konstnärliga drag och image genom ovannämnda kopplas till designen av förpackningen.

Flora har som på många andra punkter under revitaliseringen valt att ta vara på varumärkets arv och återgått till gamla kärnvärden som användes under 1970- och 1980-talet. Dessa kärnvärden är god smak, svenskt, från växtriket och bredbart

(Landin 2010-12-06). Landin menar att Unilever hoppas på att kärnvärdena idag ska få samma genomslagskraft som dem en gång hade och kunna förmedla ett attraktivt mervärde till konsumenterna, helt enligt Melin (1999).

Den goda smaken och faktumet att bordsmargarinet är från Sverige är något som byrån Ogilvy tog vara på då de arbetade med Floras relansering. Ogilvy, som stått för hela Floras varumärkesplattform och positioneringsstrategi, förändrade Floras tidigare positionering ”*Det är naturligt att växa upp med Flora*” till den nya ”*Flora, smaken av svensk sommar*”. Det är inte någon radikal förändring och med koppling till Melins (1999) positioneringsstrategier så handlar det snarare om en utveckling av en redan befintlig position, eller av den psykologiska positionering som varumärket haft hos konsumenterna när det inte fanns på marknaden.

Flora är det mest kostsamma bordsmargarinet som Unilever idag producerar. Detta är dock inget Flora kommunicerar ut till konsumenterna, annat än priset, trots det kan Flora anses som något exklusivare, ännu påtagligare blir kopplingen till exklusivitet i och med samarbetet med Lars Wallin. Enligt Landin (2010-12-27) skapar detta en bra återkoppling till Floras värderingar och positioneringsstrategi. Positioneringsstrategin formades genom att Ogilvy bearbetade Floras historia, samtid och framtid. Kvantitativa och kvalitativa studier la grunden till plattformen (Landin 2010-12-14). Lars Wallin kan med sin attraktivitet väcka en positiv attityd för relanseringen men huruvida det styr köpbeslut är svårt att fastställa. Graden av attraktion hos Lars Wallin bestäms utifrån variablerna *familiarity*, *similarity* och *likability*. Bland modemedvetna personer är Lars Wallin vida känd men för personer som saknar intresse för kläder och mode kan Lars Wallin vara ett okänt namn. Vid *similarity* mäts graden av likhet mellan Lars Wallin och tilltänkt målgrupp. Lars Wallin kan tilltala en bred målgrupp och publik vilket kan anses lämpligt då Floras målgrupp är väldigt bred, mellan 30-59 år. Lars Wallin är väldigt försiktig med sitt varumärke vilket kan vara till Floras fördel då Lars Wallins beteende kan påverka Flora negativt (Landin 2010-12-14). Enligt Landin var den medförda risken, som Belch & Belch (2001) diskuterar kring användandet av en celebritet, väldigt låg vid samarbetet

mellan Flora och Lars Wallin. Detta till följd av Lars Wallins höga integritet och sparsamhet när det gäller utlåning av sitt varumärke (Landin 2010-12-14).

Floras marknadskommunikation har sedan relanseringen, som tidigare nämnts, bestått av flera olika delar. Dessa delar har haft kompletterande roller med två olika delmål. Tanken, enligt Landin (2010-12-06), var att dels tala om för konsumenterna att Flora är tillbaka på marknaden och att försöka pränna in den nya varumärkesplattformen. Vid en närmare titt på marknadsföringsmaterialet som Unilever tagit fram återses gång på gång varumärkets kärnvärden och positionering. Den svenska sommarkänslan illustreras tydligt genom alla Floras kampanjer och förmedlar konsekvent de emotionella varumärkesattributen. Något som enligt Melin (1999) är viktigt för att inte kännedomen skall avta. Till skillnad från Unilevers andra varumärken i samma kategori, som till exempel Becel ger inte Floras marknadskommunikation så mycket hårda fakta utan fokuserar med på de mjuka bitarna.

”Vi är inte så specifika med produkten, vi ser mer till känslan genom kommunikationen. De andra varumärkenas kommunikation är mycket mer rationella om just varför man ska välja just de varumärkena”
(Landin 2010-12-14).

Tack vare samarbetet med Lars Wallin som agerat talesman genom hela Floras revitalisering så har bordsmargarinet nått ut i fler som Landin (2010-12-14) uttrycker sig oväntade sammanhang. Flora har nu, genom Lars Wallin, figurerat ibland annat Sköna hem, Residens och Damernas Värld. Lars Wallins genomslagskraft visar sig också ute i på internet, i synnerhet på bloggar. En sökning med sökorden ”Flora” och ”Lars Wallin” på sökmotorn google.se genererar hela 43 700 träffar (2011-01-06). Bloggarna tillhör vanliga konsumenter såväl som mer välkända ansikten. Charlotte Perrelli, känd för sitt artisteri, skriver följande på sin blogg.

”Designers Lars Wallin fick uppdraget att utforma designen till Floras nya design. Ett annorlunda uppdrag!! Så roligt och extremt mycket finare än vad deras äldre versioner av förpackningen brukar

vara. CCCCC. Toppbetyg av mig, 5 C!!!"
(www.charlotteperrelli.chic.se 2011-01-04)

Det är ett tydligt exempel på den genomslagskraft som Lars Wallins PR-roll har haft. Charlotte Perrelli är dessutom även hon en celebritet vilket ger en dubbeleffekt. Det blir ytterligare ett celebritetsled som kan påverka varumärkeskapitalet.

För att bibehålla den externa märkeslojaliteten är det enligt Melin (1999) viktigt med den interna märkeslojaliteten. Det är därför viktigt att Unilever förvaltar det varumärkeskapital som nu byggs upp.

5. Slutdiskussion

I följande kapitel förs en slutdiskussion utifrån den analys som är gjord av det empiriska materialet. Här besvaras frågeställningen samt förslag ges till vidare forskning.

5.1 Slutsats

Att revitalisera ett varumärke är utifrån att ha analyserat fallet Flora en utmanande uppgift som kräver mycket hårt och metodiskt arbete. Precis som inom många andra marknadsföringsområden finns det heller inte här något exakt svar på det givna problemet. Det vill säga hur en revitaliseringsprocessen ska genomföras, vilka åtgärder och verktyg som ska implementeras för att möjliggöra en lyckad relansering av ett varumärke. Det hela hänger helt på i vilken situation företaget och varumärket befinner sig i för stunden. Det är därför viktigt att hålla alla möjliga taktiker och vägar öppna för utforskning, för att sedan skräddarsy en fungerande strategi.

I analysen har dock några faktorer utmärkt sig mer än andra. Flora kan anses som ett bra exempel på hur man kan använda sig av historien för att revitalisera ett varumärke. I Floras fall har arvet och historien spelat en viktig roll, då de har dragit viktiga lärdomar från historien. De har använt sig av de historiska kärnvärden som tidigare fungerat väl liksom celebriteter i marknadsföring och smak. Arvet har genomsyrat hela Floras revitalisering. Genom att se till både dåtid och samtid har Flora alltså funnit strategiska lösningar till både nutid och framtid. Arvet har således varit en grundläggande förutsättning för revitaliseringen. Utifrån analysen kan vidare slutsatser dras om att de genomförda marknadsundersökningarna gjorda av Flora likaså är något som har varit fundamentala.

En revitalisering handlar om att genom en process förändra och förbättra något som i slutändan resulterar i ett levande varumärke. Det är svårt att utvärdera hur stor positiv effekt Lars Wallin har haft på denna process, vilket inte heller varit målet med uppsatsen. Dock har analysen visat att användningen av en celebritet kan generera många positiva effekter.

Lars Wallins roll i revitaliseringen har sträckt sig utanför det som tidigare varit normen inom livsmedelsbranschen genom sin design av förpackningen. Lars Wallin kan tack vare sin design och PR-roll hjälpa Flora att förstärka varumärkeskapitalet. Tack vare Lars Wallins engagemang och expertis inom design kan han hjälpa till att differentiera varumärket och knyta an Flora till samtiden.

Floras samarbete med Lars Wallin har som Landin nämner i intervjuerna genererat ett ökat intresse från flera oväntade håll. Flora har genom den ökade publiciteten nått ut till fler konsumenter som inte annars skulle nås. Det skulle kunna ses som att Lars Wallin har påskyndat och förstärkt Floras revitalisering genom att addera sina egen identitet och personlighet.

Lars Wallin i form av celebritet kan påverka graden av engagemang då en han kan bidra med faktorer som att skapa ett personligt intresse och symbolvärde för produkten. En engagerad konsument är lättare att nå med information. Det kan vara positivt att använda en celebritet vid lågengagerande produkter då konsumenterna kan vara svåra att nå. Genom att använda en celebritet vid en lågengagerande produkt öppnas nya möjligheter att nå konsumenterna. Att nå ut med informationen om en relansering är viktigt och därför kan det ses som en fördel att använda en celebritet vid en revitalisering.

En celebritet kan även bidra till en ökad kännedom. Om en celebritet från en helt annan bransch används kan det leda till att produkten och varumärket får uppmärksamhet i medier som annars inte varit aktuella. En ökad exponering, och framförallt en exponering inför konsumenter som känner ett engagemang till celebriteten, kan påverka kännedomen om varumärket. Lars Wallin bidrar i Floras fall till att Flora kan differentieras som ett mer exklusivt bordsmargarin tack vare

att Lars Wallin lätt kan kopplas ihop med exklusiv design. Att ta en designer och celebritet från en helt annan bransch kan anses konstigt men det har i det här fallet bidragit till ett stort nytänkande i designen. Det ovanliga branschöverskridande samarbetet mellan modebranschen och dagligvaruhandeln har inte bara fått uppmärksamhet utan även väckt intresse för produkten som särskiljer sig från övriga bordsmatfetter. Dock är det viktigt att påpeka att det även hade gått att differentiera Flora, med hjälp av förpackning, genom en annan designer som inte skulle ses som en celebritet. Det som en celebritet kan tillföra är de associationer som denne står för. I fallet med Lars Wallins kan både personliga associationer och associationer från varumärket Lars Wallin överföras genom att de på ett bra sätt stämmer överrens med Floras identitet. En celebritet kan användas för att bidra med emotionella värden, att skapa en känsla som kopplas till produkten och användandet. Lars Wallins identitet kan anses vara passande till Floras identitet främst i svenskheten, det klassiska och även det folkliga. Detta mervärde kan anses stärka Floras position och verka som en konkurrensfördel gentemot konkurrenter. Konsumenter får en möjlighet att identifiera sig med Lars Wallin eller med andra trendintresserade.

För att Lars Wallin ska fungera varumärkesuppbyggande i Floras fall krävs en kännedom om Lars Wallin men även en kännedom om samarbetet. Däremot är det oklart i vilken utsträckning Lars Wallin är känd hos tilltänkt målgrupp vilket gör att samarbetet inte behöver få lika stor genomslagskraft som önskat. En konsument som inte känner till Lars Wallin har inte möjlighet att göra samma kopplingar som en konsument som besitter en kännedom om Lars Wallin. Samtidigt måste en konsument med en kännedom om Lars Wallin vara medveten om Lars Wallins deltagande i Floras relansering, något som inte är självklart då det inte kommuniceras ut i reklamkampanjen. Då Lars Wallin inte har figurerat i köpta medier krävs det att icke modeintresserade konsumenterna uppmärksammar det som skrivits om samarbetet och Lars Wallins roll som talesman.

Det kan finnas en fördel i att låta en celebritet stå för designen av förpackningen. Även om celebriteten endast är med vid relanseringen finns en stor möjlighet att konsumenter kommer att fortsätta koppla varumärket med celebriteten, vilket kan

gynna varumärket så länge celebriteten genererar positiva associationer. Exteriören i sig medför ett mervärde för produkten men utan kopplingen till Lars Wallin kan den tyckas vara avsevärt liten.

Ovan har flera fördelar med celebriteter nämnts men det kan finnas en stor risk i att använda celebriteter. Unilever ansåg inte att det förelåg någon risk med att samarbeta med Lars Wallin då han anses ha hög integritet och är rädd om sitt varumärke. Lars Wallin har både ett personligt varumärke, i form av sin person, och ett företag med samma varumärke. Om han, personligen, skulle vara med i en skandal skulle detta påverka företaget och varumärket. Det är möjligt att risken är mindre då ett företag väljer en celebritet med ett eget varumärke med samma namn och inte en celebritet som enbart har ett personligt varumärke.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att celebriteten Lars Wallin kan ses som ett verktyg, ett av många verktyg, som använts i revitaliseringen. Lars Wallin kan spela en stor roll i att stärka och komplettera befintlig positionering. Lars Wallins främsta bidrag som celebritet kan anses vara hans PR-roll men utan kopplingen till förpackningsdesignen så hade hans roll inte vägt lika tungt och gett samma avtryck. Tack vare att Lars Wallin arbetat med båda delarna kan detta ha genererat något som kan liknas vid en synergieffekt.

5.2 Förslag till vidare forskning

Efter granskning av befintlig teori kan det konstateras att det finns föga lite forskning som knyter samman användningen av celebriteter i en varumärkesrevitalisering. Med våra slutsatser som grund skulle vidare forskning kunna bygga på en studie av fler företag som har befunnit sig i liknande situationer för att mäta eventuella effekter och konsekvenser.

Det hade vidare varit intressant att jämföra om det finns en skillnad i effekt beroende på hur involverad celebriteten är i revitaliseringen.

Källförteckning

Litteratur

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press

Aaker, D. (2008). *Strategic market management*. Hoboken, N.J: John Wiley

Alvesson, M. & Sköldbörg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur

Axelsson, B. & Agndal, H. (2005). *Professionell marknadsföring* (2 Uppl.). Lund: Studentlitteratur

Belch, G.E., & Belch, M.A. (2001). *Advertising and promotion: An integrated communications perspective*. (5 uppl.). New York: McGraw Hill

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*(B. Nilssonövers.). Malmö: Liber (Originalarbete publicerat 2003)

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Holme, I.M. & Solvang, K.S. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (B. Nilsson övers.).(2 uppl.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1996)

Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (4 uppl.). London: Kogan Page

Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3 uppl.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T., (2009). *Marketing Management*. (13 uppl.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall

Lundahl, U. & Skärvad, P.-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi*. Malmö: Liber

Artiklar

Arla Foods. (2010). Bregottfabriken firar 15 år genom nytillskott i familjen: Den digitala kalven Mini Mu. Tillgänglig:
<http://feed.ne.cision.com/client/waymaker1//Commands/File.aspx?id=1120169>
[2011-01-04]

Byrne, A., Whitehead, M., & Breen, S. (2003). The naked truth of celebrity endorsement. *British Food Journal*, vol. 105, 288-296

Erdogan, B.Z. (1999). Celebrity Endorsement: A Literature Review. *Journal of Marketing Management*, vol. 15, ss. 291-314

Gallagher, M. & Savard, L. (2009). *Brand Revitalization: Looking to the past to breathe new life into heritage brands*. Blackcoffee brand expression. Tillgänglig:
www.blackcoffee.com/assets/pdfs/Brand-Revitalization.pdf [2010-12-01]

Keller, K.L. (2001). Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. *California Management review*, vol. 41, ss. 102-124.

McCracken, G. (1989). Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process. *Journal of Consumer Research*, vol 16, ss. 310-321.

Petersson, G. (2009). *Kolesterol – Becel – Statiner*. (Rapport till Cancer- och Allergifonden inom projektet Biokemisk granskning av konsumentprodukter). Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola. Tillgänglig:
<http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/95870.pdf> [2011-01-04]

Thomas, S. & Kohli, C. (2009). A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands. *Business Horizons*, vol. 52, ss. 377-386.

Till, M.D. & Busler, M. (1998). Matching products with endorsers: attractiveness versus expertise. *Journal of consumer marketing*, vol. 15, ss. 576-586.

Internet

Arla Foods, 2010-12-30

http://www.arla.se/Default_____17802.aspx

Charlotte Perelli, 2011-01-04

<http://charlotteperelli.chic.se/antligen-design-till-matvarorna/>

Finest, 2010-12-27

<http://www.finest.se/articles/article.php?aid=6468>

King of Sweden, 2010-12-27

<http://www.kingmagazine.se/Nyheter/Lars-Wallin-smorar-in-sig-pa-frukostbordet/>

LARS WALLIN, 2010-12-14

http://www.larswallin.com/news/?page_id=2

LARS WALLIN, 2010-12-15

<http://www.larswallin.com/makeityourown/index.html>

LARS WALLIN, 2010-12-16

http://www.larswallin.com/collections/?page_id=25

Make up Store, 2010-12-16

<http://www.makeupstore.co.th/mmagazine/archives/0105/mmagazine1.pdf>

Nationalencyklopedin, 2010-12-09

<http://www.ne.se/lang/unilever>

Nationalencyklopedin, 2010-12-15

<http://www.ne.se/lars-wallin>

Resumé, 2010-12-25

<http://www.resume.se/nyheter/2010/11/26/smorar-for-stockholmarna/>

Stenström / red cell, 2011-01-03

<http://www.stenstrom.se/ClientCaseView.php?ID=3>

Trendgruppen, 2011-01-07

<http://blog.trendgruppen.se/#post492>

TV4-gruppen, 2010-12-27

http://www.tv4play.se/nyheter_och_debatt/nyhetsmorgon?title=djupdykning_i_retrotrenden&videoid=

Unilever Sverige AB, 2010-12-09

www.unilever.com

Unilever Sverige AB, 2010-12-10

<http://www.flora.nu/floras-historia/>

Unilever Sverige AB, 2010-12-10

<http://www.unileverhistoria.se/Milda/Artikel-2-om-Milda/>

Unilever Sverige AB, 2010-12-25

<http://www.flora.nu/flora-svensk-sommar-i-en-bytta/>

Svensk Dagligvaruhandel. (2010). *Hälsorapport 2010*. Stockholm: Svensk Dagligveruhandel. Tillgänglig:
http://www.svenskdagligvaruhandel.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=99aed451-962c-4f8a-8947-bf286d9cdcc5&MediaArchive_ForceDownload=true [2011-01-04]

Intervjuer

Linda Landin, 2010-12-06

Linda Landin, 2010-12-14

Linda Landin, 2010-12-27

Bilaga 1

Intervjuguide för 2010-12-06 (E-post)

- Varför togs Flora bort från marknaden?
- När relanserades Flora?
- Varför relanserades Flora?
- Fanns det ett margarin som motsvarade Floras innehåll på marknaden?
- Är det samma innehåll i Flora idag som det var tidigare?
- Vilken var Floras målgrupp?
- Vilken är Floras målgrupp?
- Hur positionerade Flora sig innan det togs bort från marknaden
- Hur positionerar sig Flora idag?
- Vad är Floras kärnvärden? Har de förändrats?
- Hur såg kännedomen ut för Flora innan relanseringen
- Ni skriver på www.flora.nu att ”*Trenderna kring smör och bordsmargarin kom dock att ändras och som ett led i utvecklingen försvann Flora helt från hyllorna runt 2003.*” Anser ni att det finns en ny trend nu?
- Varför valde ni att samarbeta med Lars Wallin?
- Vad hade Acne för roll i relanseringen?
- Hur har kampanjen för relanseringen sett ut? Och vad består den av?

Intervjuguide för 2010-12-14

- Bakgrundsfakta
 - Linda Landin
 - Ogilvy
 - Unilevers margarin
 - Flora

-
- Flora
 - Motiv till revitalisering
 - Genomförande av revitalisering
 - Värderingar och identitet
 - Lars Wallin
 - Varför
 - Vad han har gjort
 - Kommunikativ roll
 - Andra celebriteter
 - Riktlinjer
 - Effekt
 - Marknadsundersökningar

Intervjuguide för 2010-12-27

- Varumärkets identitet
- Varumärkets image
- Den nya förpackningen
- Lars Wallin
 - Rollen
 - Personlighet
 - Varumärket Flora
 - Målgrupp
 - Design och tidigare designers
 - Fördelar
 - Risker
- Varumärket före och efter revitaliseringen