

(25 augusti 2013).  
 mentation as Alternative  
 56), s. 3-8.  
 lind (New York: McGraw-Hill,

sti 2013.  
 s. 15).  
 ated\_carib\_hummingbird\_  
 usen, Marketing Management  
 usen, Marketing Management

och Göran Andersson, Bobcat  
 M. Padgett, Bobcat: Fifty  
 2007).

Varumärke starke o svaga

*I don't know who you are.  
 I don't know your company.  
 I don't know your company's products.  
 I don't know what your company stands for.  
 I don't know your company's record.  
 I don't know your company's reputation.  
 Now, what was it you wanted to sell me?!*

## Inledning

Citatet ovan är hämtat från en annons för The McGraw-Hill Business Publications Company 1958. Syftet var att lyfta fram betydelsen av annonsering, eller mer allmänt betydelsen av att bygga upp ett varumärke för att sedan ha en chans när affärer börjar komma i skarpt läge.

I detta kapitel presenteras ett varumärkesperspektiv och hur ett sådant kan användas för en organisations positionering och utveckling. Olika typer av varumärkessynsätt introduceras.

Ämnet varumärken är på ett sätt enkelt. Det handlar om att agera på marknaden så att man blir omtyckt och det handlar om att kommunicera rätt med kunder och andra genom medveten hantering av namn och symboler. Men när man börjar gräva djupare i ämnet inser man att det egentligen är mycket komplext. Det har att delvis att göra med att varumärken är en fråga om psykologi, och en rad olika faktorer påverkar de psykologiska aspekterna av varumärken.

## Vad är ett varumärke?

En klassisk definition av ett varumärke är att det är ett namn, en beteckning, en symbol, en design eller en kombination av dessa, med hjälp av vilka man kan definiera den som säljer varan eller tjänsten. Definitionen härstammar från Amerikan Market Association (AMA). I engelsk språkdräkt lyder den så här: "A name, term, sign, symbol or design or a com-



Vi lever i en värld av varumärken. Som till exempel Lohmanders organiska L som pryder deras burk med bearnaisesås.

P. Frankelius m.fl.  
 Marknadsföring: Vetenskap och praktik

bination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition."<sup>2</sup>

En av dem som var skeptiska till definitionen ovan var Kevin Lane Keller, som skrev att "... technically speaking, then, whenever a marketer creates a new name, logo, or symbol for a new product, he or she has created a brand."<sup>3</sup>

Men med tiden har varumärken kommit att bli mycket mer än så, och idag är den immateriella dimensionen av ett varumärke – inte minst vad det betyder för individens image och självkänsla – en självklar del av ett varumärkes egenskaper enligt många experter.

Redan här bör nämnas att varumärken, eller "brands", långt ifrån bara gäller produkter (varor och tjänster). Begreppet "corporate brand" kom att slå igenom under 1990-talet, och satte fokus på företags och organisationers varumärken som helhet. En av pionjärerna inom detta perspektiv var Stephen King, som hade skrivit om det under 1970-talet och skrev en framåtblickande artikel i ämnet 1991.<sup>4</sup>

## Varför är varumärken viktiga?

Intresset för varumärken har ökat påtagligt under de senaste decennierna. Kunskap kring hur varumärken fungerar och kan utvecklas utgör ett av de centrala områdena inom marknadsföring. Det ökade intresset för varumärken speglar en utveckling från marknader där det i allmänhet fanns efterfrågan på de produkter som såldes, till konkurrensintensiva marknader med överkapacitet i såväl tillverkningsledet som i distributionskanalerna. Detta, tillsammans med en ökad kommunikations- och budskapsintensitet i samhället, har gjort att många organisationer ser ett välprofilerat varumärke som ett prioriterat mål och till och med som ett överlevnadskriterium. Den aktör som inte fokuserar på sitt varumärke löper risken att tappa i konkurrenskraft.

Varumärken är också värdefulla från kundens perspektiv. Med ett tydligt varumärke får kunden vägledning i de val som blir allt fler och alltmer komplexa i takt med att utbudet av varor och tjänster växer. Att ett varumärke, och framför allt ett starkt varumärke, står för vissa egenskaper speglar ofta en stark organisationskultur eller en stark organisationsidentitet, som innebär en inriktning på produktutveckling, en viss syn på kunden och ett fokus på verksamhetens långsiktiga utveckling. Inriktning och tydlighet kan också innebära att ett varumärke *inte* erbjuder en viss sak. En Porsche är sportig och snabb men (ska inte vara) rymlig, en Mercedes är hållbar men inte billig och en Toyota Prius är miljövänlig men

inte sportig. Det bör bet utstrålar något som upp hög grad till vad företaget

Varumärken har källan att de fångar uppnikation och mer därti individer kommer ihåg eller ett företag har gjort av varumärket. Affärsstrategi genom alla kontakter med

Vad är då ett varumärke? Summan av vad någon viss symbol säger och gör ögon, jämte effekten av intrycket av den kan diskuteras på enklare resonerang.

VARUMÄRKET KOLMÄRDEN är ett starkt märket ett resultat av kommunikation? Nej, markmarginell i förhållande till grund för att varumärket

Historien börjar som arrangerade ett scoutläger filosoferade han med på över frågan om hur Kolmården skulle överleva. Kolmården var en kommun i förfall. Resamtal inbjöd de komminister Erik Andersson till ett möte. Svensson anställdes som konsulent. Uppgiften var att rädda bygden. Den Svensson den oväntade med djurpark. Lanseringen förberedd. Bland annat terrängen tillsammans byggde idén på att ta in nöd för att bygga och inriktning genom framtida inriktning



Grand Hotell i Lund är ett anrikt varumärke.

Foto: Grand Hotell.

nd services of one seller those of competition.”<sup>2</sup> n ovan var Kevin Lane n, whenever a marketer ict, he or she has created

i mycket mer än så, och märke – inte minst vad – en självklar del av ett

rands”, långt ifrån bara 'corporate brand" kom företags och organisa- i inom detta perspektiv 1970-talet och skrev en

zligt under de senaste rken fungerar och kan inom marknadsföring. klar en utveckling från frågan på de produkter ader med överkapacitet skanalerna. Detta, till- och budskapsintensitet mer ser ett välprofilerat och med som ett över- serar på sitt varumärke

indens perspektiv. Med ng i de val som blir allt .det av varor och tjäns- lt ett starkt varumärke, rk organisationskultur nebär en inriktning på och ett fokus på verk- ing och tydlighet kan der en viss sak. En Por- a) rymlig, en Mercedes ius är miljövänlig men

inte sportig. Det bör betonas att varumärken inte per definition utstrålar något som upplevs positivt. Varumärken associeras i hög grad till vad företaget bakom varumärket *förtjänar*.

Varumärken har karaktären av att vara integrativa, i bemärkelsen att de fångar upp alla aspekter av ett företags kommunikation och mer därtill. Varumärket kan ses som ett minne: individer kommer ihåg olika aspekter av vad en organisation eller ett företag har gjort, och detta påverkar uppfattningen av varumärket. Affärsresenärers intryck av Lufthansa skapas genom alla kontakter med och upplevelser av Lufthansa.

Vad är då ett varumärke? En definition är följande: "Summan av vad någon representant för ett visst namn eller viss symbol säger och gör över en längre tid, tolkat i betraktarens ögon, jämte effekten av inverkan av omvärldsfaktorer över tid." Innebörden av den kan diskuteras på djupet, men i detta kapitel nöjer vi oss med lite enklare resonemang.

#### VARUMÄRKET KOLMÅRDEN SKAPADES INTE ÖVER EN NATT

Kolmården är ett starkt varumärke. Är då varumärket ett resultat av professionell marknads kommunikation? Nej, marknads kommunikationen är marginell i förhållande till den substans som ligger till grund för att varumärket är så starkt som det är.<sup>5</sup>

Historien börjar sommaren 1961 då Ulf Svensson arrangerade ett scoutläger i Kolmården. En natt filosoferade han med prästen Moje Palmgren över frågan om hur Kolmården skulle kunna överleva. Kolmården var, med sina 2 622 invånare, en kommun i förfall. Redan dagen efter deras samtal inbjöd de kommunfullmäktigeordföranden Erik Andersson till ett möte. Det slutade med att Svensson anställdes som Sveriges första kommunalkonsulent. Uppgiften var att hindra avfolkningen och rädda bygden. Den 18 maj 1962 framförde Svensson den oväntade idén om ett fritidsområde med djurpark. Lanseringen av idén var noggrant förberedd. Bland annat hade han analyserat terrängen tillsammans med en arkitekt. Dessutom byggde idén på att ta in utomstående entreprenörer för att bygga och driva djurparken mot betalning genom framtida intäkter. Kommunen skulle

därför inte behöva investera några större belopp i projektet. Ulf Svensson fick fria tyglar. Beslut togs den 7 juni 1962 om att bygga en djurpark. Det första spadtaget togs sommaren 1964. Finansieringen var dock det största problemet – bara själva djurparksområdet skulle kosta 100 miljoner att bygga. Men genom en rad snillrika diskussioner och förhandlingar lyckades han få företag av olika slag med på vagnen.

Den 27 maj 1965 var det dags att inviga Kolmårdens Djurpark. Succén var ett faktum. 40 000 personer kom till invigningen och pengar strömmade in. Kassaskåpet var för litet redan första dagen. Sedan dess har parken utvecklats. Här följer några milstolpar under de första åren:

- 1966 Jan Lindblad skänkte två järvar, vilket blev starten på järvanläggningen.
- 1967 Europas längsta gondolbana invigdes. Den var 3,5 km lång och gick över hela djurparken.
- 1968 Sex isbjörnar räddades från en cirkus och blixtnabbt byggdes en av världens största isbjörnsanläggningar, i hög grad genom insamlade medel från hela Sverige.



Vissa varumärken kan vara mycket betydelsefulla för en person.

Foto: Per Frankelius.



## Starka varumärken

Innan vi går in på vad som kännetecknar premium-, volym- och budgetmärken ska vi diskutera vad som kännetecknar starka och svaga varumärken. Två olika dimensioner kommer att behandlas – dels varumärkets styrka, dels varumärkets exklusivitet. Vi kommer att se att alla vill ha ett starkt varumärke, men beroende på potentialen bör olika företag välja olika grad av exklusivitet.

För att kunna svara på frågan hur man kan bedöma styrkan hos ett varumärke, måste man veta vad som kännetecknar starka varumärken. Till att börja med måste vi slå fast att ett starkt varumärke knappast kan existera i längden utan ett attraktivt produktsortiment. Andra viktiga förutsättningar är en tydlig inriktning, ett stort engagemang och gott om resurser.

Samstämmighet mellan kommunikationskanaler är en kritisk egenhet för att stärka ett varumärke, eftersom olika budskap i olika kanaler förvirrar kunder och andra intressenter. Här gäller att de olika delarna av marknadskommunikationen – allt från annonsering, direktreklam och aktivitet på sociala medier till produkten, varumärket och återförsäljarmiljön – ska sända samma budskap.

Vidare präglas ett starkt varumärke av kontinuitet. Innehållet i marknadskommunikationen bör ha samma grundläggande karaktär över tid, även om innehållet i viss mån anpassas efter målgrupp, lokala omständigheter och trender. Starka varumärken håller sig till grundläggande värden, vilket effektiviserar marknadskommunikationen och gör det möjligt att skapa en enhetlig uppfattning av varumärket hos olika intressenter.

Varumärkets kärnvärden måste vara sanna. Den aktör som försöker kommunicera ett budskap som inte återspeglas i produkten och organisationens sätt att vara i övrigt kommer snart att avslöjas.

När det finns en gemensam uppfattning om varumärkets profil och innehåll som delas av "alla" – företaget, konsumenter, journalister, branschanalytiker och konkurrenter – underlättar det marknadskommunikationen och stärker varumärket. Starka varumärken är till sin natur trögföränderliga, och inte ens under perioder av negativ publicitet och

### VOLVOS ANNONSKAMPANJ I USA VAR VÄL SÅDÄR BRA

Volvo Personvagnar hade under 1980-talet en annonskampanj i USA, där produktens hållfasthet och robusthet betonades. I annonsen fanns sex Volvobilar staplade på varandra. Det var uppenbart,

även utan fördjupade kunskaper i hållfasthet, att en sådan uppställning inte skulle hålla, och snart tvingades Volvo avslöja att en dold ställning höll upp bilarna.



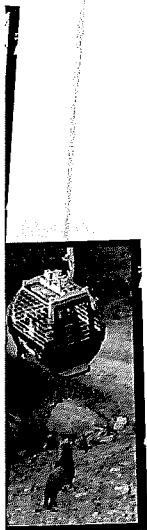
igdes.  
ur utrotningshotade fåglar

föddes, varav två över-  
hela världen besökte  
hur de bar sig åt för att

igdes.  
jurparken kom i privat

Tiger World invigdes.  
ades.

år. Varumärket var  
minnet att det har  
och med möda och stort  
t man skapar över en  
bart kommunikation.  
g förtjänar genom att  
r lång tid.



iv över 50 års arbete.  
mården.

## NÄR MERCEDES VÄLTE I TESTET

Mercedes A-klass, vid introduktionen 1998, vält vid ett så kallat älgtest (undanmanöverprov). Efter att Mercedes låtit modifiera bilarna och förse dem med ett antisladdsystem (ESP) blev modellen mycket populär och en av Mercedes stora försäljningsframgångar.

Händelsen med älgtestet har troligen bidragit till att påskynda införandet av antisladdsystem på bilar, då den ökade säkerhet som systemet erbjuder blev uppenbar under testet.

svag produktattraktivitet försvinner varumärkets attraktivitet – även om varumärket naturligtvis kan skadas. Ett starkt varumärke har visat sig klara av ganska mycket negativ publicitet. Ägare av starka varumärken kan också konsten att vända problem till fördelar.

De högre marginaler som starka varumärken har ger större möjligheter att arbeta med marknadskommunikation, kunduppföljning, utbildning och profilering av återförsäljare. Genom det starka varumärkets etablerade position på marknaden och goda förankring hos intressenter, underlättas och effektiviseras marknadsföringen.

Genom att ett starkt varumärke har en naturlig och någorlunda jämn efterfrågan behöver inte säljaren jaga köpare. Varumärket i sig skapar en efterfrågan genom att köpare ser varumärket som mer attraktivt än andra. Köparen kan därför tänkas anstränga sig för att kunna köpa produkten, till exempel genom att åka till en återförsäljare i en annan stad.

Varumärkets styrka återspeglas i organisationens allmänna attraktivitet. Den som äger ett starkt varumärke har lättare att dra till sig inte bara kunder utan också kvalificerade anställda och kompetenta samarbetspartners. En producent med ett starkt varumärke är attraktiv för en återförsäljare, och en återförsäljare med ett starkt varumärke är attraktiv för en producent. Starka varumärken har större möjlighet att sätta press på sina leverantörer på grund av sin starka maktposition. Det skänker en viss prestige åt en leverantör, eller annan aktör, att arbeta åt och samarbeta med ett känt och attraktivt varumärke.

För kapitalvaror är andrahandsvärdet en tydlig indikation på varumärkets styrka. Detta följer av de rationella och emotionella fördelar som ett starkt varumärke ger. Rabattpolicyn för nya produkter påverkar även andrahandsvärdet. En ny båt av märket Riva kan knappast köpas med rabatt, och därför är en köpare beredd att betala ett relativt högt pris för en begagnad sådan. Samma sak gäller kajaker av märket VKV eller flyglar av märket Bösendorfer (som kostar 500 000 kronor och uppåt – dyrare än Steinway).

Omvänt gäller att produkter som erbjuds med omfattande rabatter har ett lägre värde på andrahandsmarknaden.



EN RIVA-KÖPARE FÖR  
Riva är en av de mest exklusiva båtarna i världen i segmentet 8–12 meter. Grundades år 1842 av Pietro Riva, som utvecklade trämodeller under 1950-talet till ett varumärket världsberömt företag med ett annat namn, Ferretti Group. Varje år bjuder Riva på båtar. Endast ett par av dem säljs på marknaden. Generalagent i Sverige är Danderyd, som också säljer Bentley och Aston Martin. Riva erbjuder Callisma service. Priset på båtarna är högt, men kampanjer och rabatter när det gäller vanliga båtar.

Ju mer känt ett varumärke desto bättre, förutsatt att ett starkt varumärke har också att möjligheterna den blir mindre.

Kommunikation med konsumenten. Vikten av att icke-konsumenter heller kommer att köpa varumärket knappast underskattas. Ett varumärke, är en social marknad (kapitel 3). Mycket av själva varumärket – en Mulberryväsk, en Swan-båt etc. – är att uppnå att produkterna många köper, men imagefunktioner som släktingar eller kollegor som motivet till att köpa produkterna.

För att lyckas skapa ett starkt varumärke är det viktigt att ha en tydlig och underliggande association.

Ett starkt varumärke är en del av varumärket, och ett annat varumärke.

et har troligen bidragit  
t av antisladdsystem på  
t som systemet erbjuder  
t.

s attraktivitet – även om  
varumärke har visat sig  
e av starka varumärken  
r.

ar ger större möjligheter  
uppföljning, utbildning  
i varumärkets etablerade  
intressenter, underlättas

ig och någorlunda jämn  
umärket i sig skapar en  
mer attraktivt än andra.  
kunna köpa produkten,  
n annan stad.

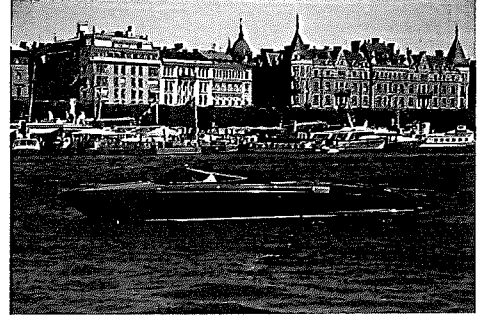
onens allmänna attrak-  
tore att dra till sig inte  
kompetenta samarbets-  
är attraktiv för en åter-  
umärke är attraktiv för  
lighet att sätta press på  
ion. Det skänker en viss  
ta åt och samarbeta med

lig indikation på varu-  
notionella fördelar som  
rodukter påverkar även  
appast köpas med rabatt,  
ögt pris för en begagnad  
eller flyglar av märket  
t – dyrare än Steinway).  
omfattande rabatter har

#### EN RIVA-KÖPARE FÖRVÄNTAR SIG INTE RABATT

Riva är en av de mest exklusiva båttillverkarna i världen i segmentet 8–35 meter. Företaget grundades år 1842 av Pietro Riva. Det var deras trämodeller under 1950- och 1960-talen som gjorde varumärket världsberömt. År 2000 integrerades företaget med ett annat legendariskt båtvarv, Ferretti Group. Varje år byggs omkring 60 Riva-båtar. Endast ett par av dessa säljs på den svenska marknaden. Generalagent är företaget Callisma i Danderyd, som också säljer bilar (Corvette, Cadillac, Bentley och Aston Martin). Förutom att sälja båtarna erbjuder Callisma service och underhållstjänster. Priset på båtarna är högt och diskussioner kring kampanjer och rabatter är inte lika vanliga här som när det gäller vanliga båtar. Vad som däremot är

vanligt är affärer med begagnade Rivor. Callisma tar in begagnade båtar exempelvis i byte mot nya, och i dessa affärer är prisfrågan en mer öppen fråga.<sup>6</sup>



Riva är ett starkt varumärke. Foto: Callisma AB.

Ju mer känt ett varumärke är jämfört med ett annat varumärke, desto bättre, förutsatt att uppfattningen av varumärket är positiv. Ett starkt varumärke har hög s.k. varumärkeskänedom, men det innebär också att möjligheterna att undanhålla information och missförhållanden blir mindre.

Kommunikation med icke-kunder är en viktig del i varumärkesstrategin. Vikten av att icke-kunderna – de som inte köper och sannolikt inte heller kommer att köpa varumärket – uppfattar varumärket positivt, kan knappast underskattas. Ett varumärke, särskilt ett mer exklusivt varumärke, är en social markering (jämför Veblens teori som presenteras i kapitel 3). Mycket av själva syftet med att köpa en riktigt exklusiv produkt – en Mulberryväska, en biljett till Wienoperan, en Rolex-klocka, en Swan-båt etc. – är att uppnå en profilering av den egna personen. Visst kan produkterna många gånger vara bättre kvalitets- och egenskapsmässigt, men imagefunktionen är inte sällan avgörande. Om inte grannar, släktingar eller kollegor skulle känna till varumärket skulle mycket av motivet till att köpa produkten förtunnas.

För att lyckas skapa ett starkt varumärke behövs alltså en förståelse för de underliggande associationerna till varumärket.

Ett starkt varumärke ger en slags psykologisk koppling mellan kunderna och varumärket. Kunden etablerar en önskan om att köpa och ta del av varumärket, och denna önskan gör att kunden ogärna köper ett annat varumärke.

IKEA OCH STENGÄRDSGÅRDARNA I SMÅLAND<sup>7</sup>

När Ikeas dåvarande vd Tomas Carlzon talade på ett regionseminarium i Växjö 2009 gjorde han det under rubriken "Varför behöver Ikea Älmhult?" Han berättade om hur Ikea använder det småländska ursprunget för att ge liv åt företagets kärnvärden. Inte minst används den berättelsen för att levandegöra Ikeas kultur för nyanställda, vilket indirekt tros inverka på dessa anställdas kommunikation med kunderna. Så här står skrivet i ett av Ikeas interna dokument:

IKEA was founded in Sweden, in the province of Småland where, over the centuries, people have earned a reputation for managing on small resources and are renowned for working hard to achieve great things. Today IKEA is an international company, but the heritage of those early days in Småland lives on and continues to affect the way we think and do things. Simplicity and humility remain important characteristics for IKEA.

Och de fortsätter:

The stone wall is a powerful symbol for the grit and determination of the people of Småland, and it helps us at IKEA to remember our humble origins. The harsh conditions that Småland folk have traditionally had to struggle with – fields strewn

with boulders and thin soil providing meagre yields for farmers – have forced the people in this part of Sweden to live on their wits. It has made them determined and tenacious, but also humble. These are qualities that live on in today's IKEA.

Stengårdsgårdarna symboliserar det magra, hårda och sparsamma liv som lantbrukare levde i Småland. Carlzon var själv fascinerad hur dessa småländska stengårdsgårdar kunde vara till så stor nytta och spridas så pass globalt inom Ikea som är fallet.



Stengårdsgårdarna är en del av Ikeas själ.  
Foto: Per Frankelius.

Sist men inte minst skapar ett starkt varumärke en positiv känsla av välmående och framgång, som sprider sig bland dem som arbetar med varumärket och vidare till kunderna. Positiva attityder och stolthet över varumärket märks i kommunikationen med kunderna.

För många starka varumärken har en särskild tradition eller ett särskilt arv bidragit till en stark position på marknaden.

Man ska inte glömma att arv och historia också kan vara en belastning. Det som gjorts kan inte göras ogjort. Det som gjorts behöver inte alltid vara positivt för ett företag.



IKEA OCH DE GÖM  
Journalisterna Magnus  
Göran Svensson på tv-  
ning i samarbete med ti  
grävde fram informatio

Reportrarna kunde a  
Ingvar Kamrad under  
ha skänkt bort Ikea til  
kontroll över – när ha

## ÖKA KONKURRENSKR

Konkurrens är en viktig a  
ken i vissa fall kan gynna  
företag börjar samverka  
fakter uppstå. Inte minst  
beteckningar. Jämför pe  
I Sverige kan nämnas bru

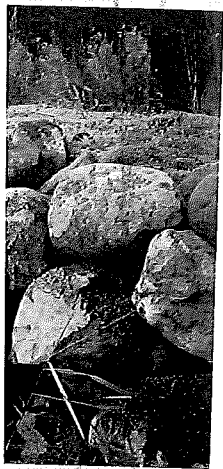
Visserligen hörs iblan  
tvingar företag att bli me  
den allmänna bilden att l  
lertid många situationer  
utgångspunkt. Ett specie  
uttrycker en annan syn p  
grupper av företag som säl  
upplevelser, ofta med ett g  
samma geografiska områ  
ett vanligt kluster (grupp  
ett magnetkluster är allts  
att locka till sig kunder til

Det finns flera reflekt  
fallet Champagne. En teor  
kan ha andra roller i förh  
kollektiv magnet som dra  
de samarbetar kring geme  
varumärken (alla använde  
såsom Épernay). Dessutom  
av platsrelaterade kluster b  
tänkas vara en sådan. Viss  
en annan effekt. Dessutom

PRAKTIK

soil providing meagre  
ve forced the people  
to live on their wits. It  
nined and tenacious,  
are qualities that live

liserar det magra,  
om lantbrukare levde  
fascinerad hur dessa  
ar kunde vara till så stor  
lobalt inom Ikea som är



iv Ikeas själ.

ke en positiv känsla av  
dem som arbetar med  
tyder och stolthet över  
erna.

adition eller ett särskilt

kan vara en belastning.  
rts behöver inte alltid

A OCH STUDENTLITTERATUR

## IKEA OCH DE GÖMDA MILJARDERNA

Journalisterna Magnus Svenungsson och Lars-Göran Svensson på tv-programmet *Uppdrag granskning* i samarbete med tidningen *Smålandsposten* grävde fram information om Ingvar Kamprad:

Reportrarna kunde avslöja hur Ikeas grundare Ingvar Kamrad under lång tid gett sken av att ha skänkt bort Ikea till en stiftelse han saknade kontroll över – när han tvärtom fortfarande

styrde Ikea och kammar hem mångmiljardbelopp. Bland annat med hjälp en av topphemlig stiftelse i skatteparadiset Liechtenstein.<sup>8</sup>

Reportaget sändes i februari 2011 och ledde till tittarrekord. Kamprad själv kommenterade det hela så här i efterhand: "Jag får jag skylla mig själv, för jag gjorde en grundtabbe."<sup>9</sup> Inslaget fick silvermedalj från New York Festivals i april 2012.

PRAKTIK

## ÖKA KONKURRENSKRAFTEN HOS GRUPPER AV KONKURRENTER

Konkurrens är en viktig aspekt på marknader, men faktum är att varumärken i vissa fall kan gynna flera konkurrenter samtidigt. När konkurrerande företag börjar samverka kring gemensamma varumärken kan synergieffekter uppstå. Inte minst gäller det varumärken i form av s.k. geografiska beteckningar. Jämför parmaskinka, sherry, champagne eller portvin. I Sverige kan nämnas bruna bönor från Öland och skånsk spettekaka.

Visserligen hörs ibland mer positiva röster som menar att konkurrens tvingar företag att bli mer produktiva och innovativa, men i övrigt är nog den allmänna bilden att konkurrenter är något negativt. Det finns emellertid många situationer där man kan göra en analys från en helt annan utgångspunkt. Ett speciellt fenomen som är intressant att studera, och uttrycker en annan syn på konkurrens, är *magnetkluster*. Med det avses grupper av företag som säljer samma eller liknande produkter, tjänster eller upplevelser, ofta med ett gemensamt varumärke, och som finns belägna på samma geografiska område till vilket de lockar kunder. Skillnaden mellan ett vanligt kluster (gruppering av företag med liknande inriktning) och ett magnetkluster är alltså att det sistnämnda har egenskapen och syftet att locka till sig kunder till den geografiska platsen.

Det finns flera reflektioner och lärdomar som kan härledas utifrån fallet Champagne. En teoretisk sådan är att de som är konkurrenter också kan ha andra roller i förhållande till varandra. De kan fungera som en kollektiv magnet som drar till sig kunder. Detta kan bli slagkraftigt om de samarbetar kring gemensamma varumärken parallellt med sina egna varumärken (alla använder ordet champagne och alla lyfter fram orterna såsom Épernay). Dessutom finns säkerligen en rad andra positiva effekter av platsrelaterade klusterbildningar. Idéöverföring mellan företagen kan tänkas vara en sådan. Viss vandring av arbetskraft och kompetens kan vara en annan effekt. Dessutom samverkar företagen ofta kring konkreta saker.

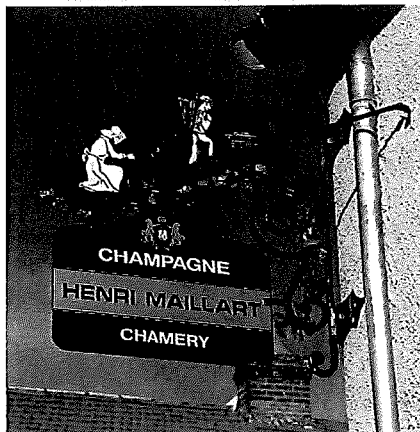
© FÖRFATTARNA OCH STUDENTLITTERATUR



### CHAMPAGNEKLUSTRET DRAR TILL SIG FOLK FRÅN HELA VÄRLDEN<sup>10</sup>

Ett exempel på magnetkluster är gatan Avenue de Champagne i staden Épernay, nordost om Paris. Längs denna gata finns "alla de stora champagneföretagen", exempelvis Moët & Chandon, Champagne Demoiselle, Champagne Esterlin och Champagne Mercier.

Här finns också Tourist Office of Épernay. De ger ut flera olika typer av påkostade broschyrer samt ger personlig service och vägledning till besökare som kommer till platsen och som önskar en orientering. Dessutom finns exempelvis i samma stad hela sju olika museer som också bidrar till klustrets dragningskraft. Framför allt finns här möjlighet att köpa champagne från olika fint designade "gårdsbutiker".



Förutom sina egna varumärken (i detta fall Henri Maillart) använder alla det gemensamma varumärket Champagne. Foto: Per Frankelius.

Vidare finns inte sällan en "tredje part" som hjälper till att stärka klustrets verksamheter. I fallet champagne fanns ju Tourist Office of Épernay.

En praktisk lärdom är att det kan vara idé att som företag söka sig till platser där företaget inom samma bransch verkar.

### FÖRENKLA LANSERING PÅ NYA MARKNADER

När ett (redan etablerat) företag beslutar att bredda kundunderlaget genom att gå in på nya marknader är ett beslutskriterium hur välkänt varumärket är på den nya marknaden. Med en viss varumärkeskännetegning blir marknadskommunikationen effektivare och introduktionen på den nya marknaden mindre riskfylld, förutsatt att uppfattningen om varumärket på den nya marknaden är positiv. Företaget vet ju redan hur varumärket uppfattas på marknaden, även om uppfattningen kan komma att ändras i och med att man etablerar nya försäljningskanaler.

### VARUMÄRKE GAV FLYGANDE START FÖR KLÄDMÄRKE: FALLET ZARA

När klädbutikskedjan Zara öppnade sin första butik i Sverige 2003 fanns redan en positiv förväntan och en positiv bild av varumärket. Både dagstidningar som *Dagens Nyheter* och facktidningar som *Veckans*

*Affärer* skrev artiklar om Zara, som oblygt öppnade en butik i absolut bästa läge vid Norrmalmstorg i Stockholm. Utan tvekan bidrog alla skrivelser till att Zara fick en flygande start i Sverige.



### Svaga varumärke

De inneboende egenskaper bild av vad som utmärker sålunda av ett negativt produktens än för motsva

På ett övergripande bristande konsistens i m distribution, vilket åters för. Oklara strategier gör

Bristande konsistens varumärket för och vad är varumärke känneteckna: stabila över tid, medan ett innebär det då att svaga va mellan kommunikationsl erfarenheter av produkten

Följden av de otydliga någon gemensam uppfatt

Ett svagt varumärke h märke. Medan ett starkt v står en stor del av efterfråg

### ATT HÅLLA VAD MA

Bristande konsistens mell skapar och marknadskom skapar irritation och besvi vägar. Hatar verkstäder" ( problematiska, och blev d annat exempel är slogan " bra", "Egentligen borde all Skönheten kommer inifrån dessa tre hade tveksam ve



### OPEL: ETT VARUMÄR

I en studie av svenska bilåt tre av sjutton Opel-återför specifik definition av varur

PRAKTIK

## Svaga varumärken

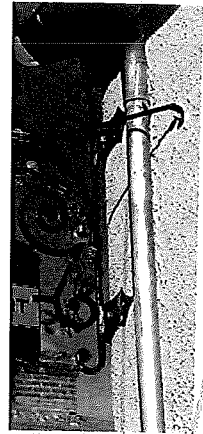
De inneboende egenskaperna i svaga varumärken är i hög grad en spegelbild av vad som utmärker starka varumärken. Ett svagt varumärke utmärks sålunda av ett negativt prispremium, dvs. säljaren får ut ett lägre pris för produkten än för motsvarande produkt med ett starkare varumärke.

På ett övergripande plan kännetecknas svaga varumärken ofta av bristande konsistens i marknadsföring, marknadskommunikation och distribution, vilket återspeglas i en osäkerhet kring vad varumärket står för. Oklara strategier gör kunder och andra intressenter konfunderade.

Bristande konsistens över tid bidrar också till frustration. Vad står varumärket för och vad är det för egenskaper man vill förmedla? Ett starkt varumärke kännetecknas som sagt av att dess grundvärden är tämligen stabila över tid, medan ett svagt varumärke har en mer oklar position. Vad innebär det då att svaga varumärken kännetecknas av bristande konsistens mellan kommunikationskanaler? Jo det är enkelt: produkt, annonsering, erfarenheter av produkten, medias skildringar etc. ger skilda budskap.

Följden av de otydliga och inkonsistenta budskapen är att det inte finns någon gemensam uppfattning om varumärkets innehåll.

Ett svagt varumärke har en mer osäker efterfrågan än ett starkt varumärke. Medan ett starkt varumärke har en viss naturlig efterfrågan, uppstår en stor del av efterfrågan på ett svagt varumärke genom rabatter, erbjudanden



en (i detta fall  
det gemensamma  
o: Per Frankelius.

r till att stärka klustrets  
: Office of Epernay.  
som företag söka sig till

:R

kunderlaget genom  
hur välkänt varumär-  
märkeskänedom blir  
produktionen på den nya  
ningen om varumärket  
redan hur varumärket  
an komma att ändras i

PRAKTIK

som oblygt öppnade  
id Norrmalmstorg i  
g alla skrivelser till att  
erige.

IA OCH STUDENTLITTERATUR

FÖRDLUPNING

### ATT HÅLLA VAD MAN LOVAR

Bristande konsistens mellan produktens egenskaper och marknadskommunikationens utfästelser skapar irritation och besvikelse. Löften som "Älskar vägar. Hatar verkstäder" (Citroën, 1984) kan bli problematiska, och blev det också i Citroëns fall. Ett annat exempel är slogan "Opel. Ett sätt att ha det bra", "Egentligen borde alla köra Opel" eller "Opel. Skönheten kommer inifrån" (Opel, 1998–1999). Alla dessa tre hade tveksam verklighetsförankring.

Sedan några år tillbaka har Opels varumärke växt sig starkare, men det är kanske synd att nämnda slogans sitter på rostiga 1990-talsbilar och inte på nyare Opel-bilar.

Ibland skapas slogans av andra än företaget, som följd av att företagen inte hållit vad de lovar. Jämför "Peugeot, en bil för två, den ene sitter i den andre skjuter på", "Aldrig en Ford på min gård" eller "Opel, skåda naturen genom plåten!"

PRAKTIK

### OPEL: ETT VARUMÄRKE UTAN IDENTITET<sup>11</sup>

I en studie av svenska bilåterförsäljare kunde endast tre av sjutton Opel-återförsäljare ge en någorlunda specifik definition av varumärket Opel, och ingen

av de tre definitionerna andades övertygelse eller tydlighet.

© FÖRFATTARNA OCH STUDENTLITTERATUR